# Die Werbeplanung der Unternehmung.

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der Doktorwürde

der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Johann Wolfgang Goethe-Universität

zu Frankfurt am Main

vorgelegt von

Erich Gogarten

aus Saarbrücken.

1936

Herm. Prinz, Bückeburg.

Referent: Professor Dr. J. Hellauer

Korreferent: Professor Dr. C. Ruberg

Tag der mündlichen Prüfung: 15. Februar 1935.

# Die Werbeplanung der Unternehmung.

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der Doktorwürde
der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Johann Wolfgang Goethe-Universität
zu Frankfurt am Main

vorgelegt von

Erich Gogarten
aus Saarbrücken.

1936

Herm. Prinz, Bückeburg.

Referent: Professor Dr. J. Hellauer

Korreferent: Professor Dr. C. Ruberg

Tag der mündlichen Prüfung: 15. Februar 1935.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Für die Stellung des Themas ist der Verfasser Herrn Professor Jos. H e l l a u e r zu besonderem Dank verpflichtet. Herrn Professor C. R u b e r g und Herrn Dr. H e n z l e r sei für die bereitwillige Unterstützung bei der Bearbeitung des Themas in gleicher Weise gedankt.

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547420_0027

# Inhaltsverzeichnis.

Seite

Vorwort. . . . . 1
Einleitung: Die Werbeplanung im Rahmen des Gesamtbudgets der Unternehmung . . . 4
Hauptteil: Die Werbeplanung der Unternehmung
I. Der Werbeplan . . . . . 15
A. Grundlagen der Planung . . . . . 15
1. Die Werbeanalyse im Rahmen der Marktanalyse . . . . . 17
a) Streufeldabgrenzung. . . . . 17
b) Streufeldanalyse . . . . . 20
aa) Die Käufer . . . . . 21
aaa) Kaufkraft . . . . . 21
bbb) Verbrauch . . . . . 27
ccc) Psychologische Differenzierung der Käufer . . . 31
ddd) Kaufgewohnheiten, Kaufgründe und Kaufhindernisse 35
bb) Das Produkt. . . . . 39
Stadium des Artikels.
Charakteristikum.
Verwendungsmöglichkeiten.
cc) Die Unternehmung und Konkurrenz 45
Relative Stellung im Markt.
Werbung der Konkurrenz.
Absatzorganisation.
2. Die Beobachtung der wirtschaftlichen Veränderungen (Marktbeobachtung unter dem Gesichtspunkt der Werbung) . . . 47
a) Die Beobachtung der allgemeinen Bedarfsentwicklung des Produkts. . 48
aa) Quantitative Verschiebungen. . 48
bb) Qualitative Veränderungen . . 49
(Verschiebungen in der inneren Zusammensetzung des Bedarfs).

Seite

b) Die Beobachtung der speziellen Absatzverhältnisse der Unternehmung. Stellung im Markt und zur Konkurrenz. Veränderungen in der Absatzrichtung . . . . . 57
B. Die Aufstellung des Werbeplanes. . . . . 59
1. Bestimmung des Werbezieles . . . . . 59
2. Aufgliederung des Zieles in einzelne Teilziele . . . . . 60
3. Bestimmung der Werbezeit. . . . . 61
4. Werbeweg und Werbemittel. . . . . 68
5. Starrheit oder Elastizität des Planes 70
C. Darstellungsform des Werbeplanes . . . . 71
II. Der Werbeetat . . . . . 74
Allgemeines. (Wesen und Bedeutung des Etats).
A. Die Ermittlung der Etathöhe. . . . . 76
1. Beeinflussende Faktoren . . . . . 80
a) Werbeziel und Etatperiode. . . . . 80
b) Typus des Betriebs . . . . . 82
(Funktion der Reklame innerhalb der Betriebsorganisation).
c) Höhe des Umsatzes . . . . . 85
Absatzreichweite
Zeitliche Schwankungen.
d) Finanzkraft der Unternehmung . . . 87
e) Werbung der Konkurrenz . . . . . 89
2. Methoden zur Ermittlung der Etathöhe. 91
a) Allgemeines. . . . . 91
b) Methoden . . . . . 92
aa) Ermittlung der Summe beim Anfangsetat (Einführungswerbung) 92
bb) Summenermittlung bei regelmäßiger Etataufstellung. . . . . 96
aaa) Bestimmung der Etathöhe in festen Quotensätzen . . . 97
bbb) Summenangleichung an verschiedenen Beziehungsgrößen . . . . . 105

Seite

c) Korrektur und Elastizität der Etatsumme . . . . . 111
B. Aufteilung der Etatsumme. . . . . 112
1. Die Etatreserve. . . . . 112
2. Die transitorischen Werbeaufwendungen . . . . . 114
3. Die Aufteilung auf die Werbemittel 115
a) Sachliche Aufteilung. . . . . 115
b) Zeitliche Aufteilung. . . . . 121
C. Darstellungsform des Werbeetats . . . 124
III. Die Streupläne . . . . . 127
Allgemeines.
A. Die Vorbereitung der Pläne. . . . . 128
1. Das Streufeld. . . . . 128
2. Die Streuzeit. . . . . 128
3. Der Streuweg . . . . . 133
B. Die Aufstellung der Streupläne. . . . 145
Der Hauptstreuplan.
Die Teilpläne.
Darstellungsform der Pläne.
IV. Werbeerfolgskontrolle und Werbeplanung . 148
Schlußwort . . . . . 155

-.-.-.-

## Literaturverzeichnis.

Albachary,J., Marktzahlen für Reklameverbraucher, I.Bd., Berlin 1929, II.Bd., Berlin 1930.

Büttner,M., Die Werbung des Ladengeschäftes, Berlin-Leipzig 1932.

Bader-Zeidler, Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe, Berlin 1931.

Bernett,Fr., Verkaufs- und Bedarfsanalyse in U.S.A. und bei uns. Frankfurt/M.-Zürich 1928.

Domizlaff,H., Typische Denkfehler in der Reklamekritik, Leipzig 1929.

D.R.V.Fachgruppe „Werbelehrer", Werbeorganisation, Stuttgart-Wien (o.J.)

Darjes,A., Die Werbung des kleinen Einzelhändlers im Rahmen seiner Absatzplanung, Diss. Frankfurt a.M., 1934.

Fayol,H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, München-Berlin 1929.

Filene,E., Mehr Rentabilität im Einzelhandel! (Der Normallagerplan), Berlin 1925.

Fitsch,M., Die Modebildung in Damenstoffen, in: Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 4, Stuttgart 1930.

Frank,J., Handbuch der Reklame, Wien (o.J.).

Friedlaender,Th., Der Weg zum Käufer, Berlin 1926.

Friedlaender-Tümena, Fernkursus der Verkaufsberatung „Die Einrede", Lehrbrief 6/7, als Manuskript gedruckt, o.J.

Gutmann,B., Die Aufstellung des kaufmännischen Werbeetats. Diss.Köln 1931.

Grünbaum,H., Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik, in: Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung Sonderheft 20, Berlin 1928.

Hundhausen,C., Kundenwerbung amerikanischer Banken, Berlin 1929.

Henzel,F., Marktanalyse und Budgetierung, Berlin 1935.

Institut für Wirtschaftsbeobachtung, Nürnberg: Marktanalyse und Marktbeobachtung. Quellenbuch für Handel und Industrie, Stuttgart 1932/33.

Internationales Rationalisierungs-Institut, Genf: Internationale Diskussionskonferenz über Budgetkontrolle. 3 Bde. Genf, 1930.

Hanfstaengel,G., Die Reklame des Maschinenbauers, Berlin 1923.

Kahn,O., Die Werbung des Schuheinzelhändlers, Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 7, Stuttgart 1930.

Kiehl,A., System der Marktanalyse, Lübeck (o.J.).

Kliemann,H., Die Werbung fürs Buch, Stuttgart 1925.

" Wie und wo erfasse ich Käuferschichten? Wien-Berlin-Leipzig 1928.

Kropeit,R., Werbearbeit; Werbe- und Vertriebslehre für Kaufleute, Rhens 1926.

Kropff,H.F.J., Psychologie in der Reklame, Stuttgart 1934.

Kropff-Randolph, Marktanalyse, Berlin 1928.

Lauterer, Lehrbuch der Reklame, Wien-Leipzig 1923.

Lauterer-Weidmann, Der Markenartikel, Zürich 1932.

Leitner,F., Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe, Frankfurt a.M.1921.

Lisowsky, Werbung und Unternehmung. Betriebswirtschaftliche Studien, Heft 13, St.Gallen 1934.

Lohmann,M., Der Wirtschaftsplan. Berlin 1930.

Ludwig,H., Budgetkontrolle in der Industriellen Unternehmung. Berlin-Wien-Leipzig 1930.

" Konjunkturbeobachtung und Marktanalyse als Grundlage des Verkaufsbudgets einer Automobilfabrik, Berlin 1925.

Lysinski,E., Organisation der Reklame, Berlin 1934.

Mataya,V., Die Reklame, München-Leipzig 1926.

Mellerowicz,K., Kosten und Kostenrechnung. I.Bd., Theorie der Kosten, Berlin-Leipzig 1933.

" Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Leipzig-Berlin 1932.

Neuberg,L., Das Industriebudget. Berlin 1932.
Nicklisch,H., Wirtschaftliche Betriebslehre, 6.Aufl. Stuttgart 1922.
Paneth,E., Wirtschaftliche und rechtliche Beschränkungen der geschäftlichen Reklame. Berlin 1930.
Reindl,J., Vertriebsgemeinschaften in der Werkzeugmaschinenindustrie. Schriftenreihe wirtschaftlicher Vertrieb, Heft 6, Berlin o.J.
Reithinger,A., Statistischer Quellennachweis für die Durchführung von Marktanalysen, Schriftenreihe wirtschaftlicher Vertrieb, Heft 1, Berlin o.J.
Ruberg,C., Aufwands- und Kassenrechnung in der Buchführung des privaten Haushalts. Schriften zur Einzelhandels- und Konsumtionsforschung, Heft 16, Stuttgart 1933.
Sandig,C., Bedarfsforschung, Stuttgart 1934.
Seyffert,R., Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929.
ders. Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932.
ders. Kaufmännische Werbelehre, in: Die Handelshochschule, 4.Bd.,
Shibley,R., Der neue Weg zum Reingewinn. Stuttgart-Berlin-Leipzig 1930.
Schäfer,E., Grundlagen der Marktbeobachtung. Nürnberg 1928.
Schmiedchen,H., Neues Handbuch der Reklame, Berlin 1929.
Schnutenhaus,O.R., Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung. Berlin 1927.
Tipper, Hollingworth, Hotchkiss, Parsons, Richtige Reklame (Übersetzung von Principles of Advertising, 2.Aufl., von H. Hahn) Berlin 1928.
Tümena,H.W., Verkaufen und Organisieren im Einzelhandel. Hamburg-Berlin-Leipzig, 1930.
Vershofen,W., Grenzen der Rationalisierung. Nürnberg 1927.
ders. Wirtschaft als Schicksal und Aufgabe. Darmstadt 1930.

Vogt,V., Absatzprobleme. Handbuch der Verkaufsleiter für Erzeuger, Groß- und Einzelhändler, 2 Bde. Stuttgart 1929.
Walter,H., Sparsame Werbung. Stuttgart 1933.
Wissig,H., Wirtschaftsplanung im Privatbetrieb unter besonderer Berücksichtigung der Konjunktur. Diss.Ffm. 1930.
Witte,J.N., Amerikanische Verkaufsorganisation. München-Berlin 1925.
Amtliche Veröffentlichungen des Deutschen Städtetages, 28.Jg., 1.Lieferung, Jena 1933.
Die Lebenshaltung von 2000 Arbeiter-, Angestellten- und Beamtenhaushaltungen. Erhebungen von Wirtschaftsrechnungen im Deutschen Reich vom Jahre 1927/28. Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reichs, Nr.22, 2 Teile Berlin 1932.
Die Lebenshaltung des Deutschen Reichsbahn-Personals. Berlin 1933.
Die Steuerkraft der Finanzamtsbezirke. Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reiches, Nr.7, Berlin 1929.

Aufsätze in Zeitschriften.

Aschner,R., Von der Umsatzschätzung des Vertreters zum Finanzplan der Großunternehmung. in: Zeitschrift für Organisation, 1932, S.290.
Bader,J.A., Wissenschaftliche Vertriebsführung. in: Zeitschrift f.Organisation 1930, S.492.
Barmas, Wissen Sie, daß Sie den Erfolg Ihrer Werbefilme kontrollieren können? in: Seidels Reklame 1931, S.95.
Bergler,H., Die Wirkungen der Mode und des Geschmacks auf den Markenartikel. Markt der Fertigware, 1930, Heft 2/3, S.107.
ders. Konsument und Markenartikel, in: Der praktische Betriebswirt, 1933, S.822.
Bernhardt,H., Neue Wege für Industrie und Reklame, in: Die Reklame, 1933, S.141.

Bickel,O., Über Modebeobachtung in der Textilindustrie, in: Die deutsche Fertigware, 1929, S.244.

ders. Das Problem der Modebeobachtung, in: Die deutsche Fertigware, 1931, S.11.

ders. Neue betriebswirtschaftliche Literatur zum Modeproblem, in: Die deutsche Fertigware, 1931, S.91.

ders. Amerikanische Beiträge zur Modebeobachtung in: Die deutsche Fertigware, 1931, S.303.

ders. Ein amerikanischer Beitrag zur Konsumforschung, in: Die deutsche Fertigware, 1933, S.58.

Blau,A., Wirtschaftsrhythmus und Anzeigenwerbung, in: Die Reklame, 1932, S.605.

Blinde,W., Wirtschaftskrise und Reklame, in: Die Reklame, 1931, S.654.

Breyer,A., Die Erforschung der Einkaufsgewohnheiten und die Möglichkeiten ihrer Beeinflussung und Lenkung. Die Deutsche Werbung, Juni 1934, Heft 11, S.322.

Brose,H., Werbefeldzug und Spezialaktion, in: Seidels Reklame, 1930, S.125.

Brasch,H.D., Produktion und Absatz, in: Annalen der Betriebswirtschaft, Jg.1929/30, S.1.

Bramstedt,P., Marktanalyse im Dienste der Werbung, in: Wirtschaftsheft „Werbung" der Frankfurter Zeitung, S.8.

Bruckmann,A., Neue Wege der Werbewissenschaft, in: Maschinenbau, Oktober 1931, Heft 20,S.215.

Brugger,A., Sechs Monate werbepraktische Fragen (Saisonablauf und Werbeerfolg) in: Die Deutsche Werbung,1934, Heft 14, S.423.

Brückner,E., Reklamebeobachtung,in: Seidels Reklame, 1927, S.579.

Bychelberg,U.H., Die Umsatzsteuerstatistik als wirtschaftspolitische Erkenntnisquelle, in: Wirtschaftsdienst 1929, Heft 27.

ders. Regionale Marktbeobachtung auf Grund der Umsatzsteuerstatistik, in: Die Deutsche Fertigware, 1931, Heft 2.

Castner,E., Aus der Streuarbeit eines Textilgroßhandelsunternehmens, in: Die Reklame 1930, S.678.
Crodel,A., Werbung und wirtschaftlicher Tiefstand. in: Seidels Reklame 1930, S.336.
ders. Marktanalyse der Zeitungsverlage, in: Die Reklame 1928, S.813.
ders. Werberevision, in: Z.f.B.1931, S.230.
Deckert, Der Streuplan, Z.f.B.1928, S.629.
Engel,L., Werbung im Groß- und Übersee-handel, in: Wirtschaftsheft „Werbung" der Frankfurter Zeitung.
Faßnacht,R., Marktanalyse als Werkzeug des Reklamefachmanns, in: Der Weltreklamekongreß Berlin 1929. Als Manuskript gedruckt, o.J.
Findeisen,F., Absatztheorie. Z.f.B.1925, S.1.
ders. Zweck der Reklame. Z.f.B.,1926, S.329.
Fischer,H., Regionale Absatzstatistik als Mittel zur Absatzsteigerung, in: Die Deutsche Fertigware, 1933, Heft 1, S.15.
Flörke,W., Der Werbeplan in der Praxis, in: Die Reklame, 1925, Heft 22, S.1286.
ders. Begriff und Wesen des Werbeetats, in: Organisation, Buchhaltung, Betrieb, 1927, S.492.
ders., Einzelkontrollen, in: Die Reklame 1927, S.451 und 1928, S.753.
Fluß,F., Reklame und Krise, in: Die Betriebswirtschaft, 1933, S.103.
Greve,M., Erforschung der Werbemittel, in: Seidels Reklame, 1930, S.269.
Growald,E., Reklame in Krisenzeiten, in: Seidels Reklame, 1932, S.241 u.340.
Grüger,F., Anzeigengeschäft in der Krise, in: Die Reklame, 1932, S.607.
ders. Kosten der Werbung, in: Die Reklame, 1932 S.205.
Guckuck,R., Angebotsstatistik, in: Z.f.B.1932,S.186.
Hasenack,W., Vorschau als Element der Budgetierung. in: Z.f.B.1933, S.11.

Hasi, Kunden auf dem flachen Land gewinnen, in: Die Reklame 1932, S.678.

Haslinger,R., Die Krise der Marktanalyse, in: Die Betriebswirtschaft 1932, S.239.

Hauckewitz, Werbung und Einkommen, in: Seidels Reklame 1930, S.7.

Heilpern,E., Werbesachenprüfung, in: Die Reklame 1928, S.460.

ders. Erfolgsprognose für Anzeige, in: Seidels Reklame 1931, S.235.

Heinrich,Otto, Einzelhandelswerbung im Krisenfrühjahr, in: Die Reklame, 1932, S.98.

Hellmut,H., Die Postwurfsendung als kaufmännisches Werbemittel, in: Die Betriebswirtschaft 1930, S.243.

Henzler,R., Wendepunkt in der Wirtschaftswerbung, in: Rhein-Mainische Wirtschaftszeitung 1934, Heft 2.

Henzel, F., Marktanalyse und Budgetierung. Berlin 1933.

Herches,H., Marktanalyse und Konjunkturforschung als Bestandteile der Marktbeobachtung, in: Z.f.B.1932, S.677.

Hirsch,I., Reklamewirtschaft und Wirtschaftlichkeit in: Frankf.Ztg.vom 4.9.1926, I.Morgenbl.

Institut für Konjunkturforschung:
Werbeplan und Konjunkturforschung. Sonderheft 20 zu den Wochenberichten,Jg.1929/30.
Streuwirkung der Reklame im Konjunkturverlauf. Ebenda.

Kelly,P., Werbeetats - ein Gegenmittel gegen die Gleichgültigkeit der Händler, in: Seidels Reklame 1930, S.254.

Kerndl,A., Kennzahlen in der Werbung, in: Die Reklame 1933, S.364.

Kiesler,Fr., Die Erfolgskontrolle der Werbung, in: Z.f.B. 1933, S.370.

Kramalowski, Der Werbeplan, seine Entstehung und Durchführung, in: Z.f.B.1926, S.797.

Kropff,H.F., Marktanalyse als Grundlage rationeller Reklame, in: Weltreklamekongreß Berlin 1929, als Manuskript gedruckt o.J.

Kupferberg, Die Aufstellung des Werbeplanes, in: Die Reklame, 1932, S.692.

Lechner,H., Die massenzielige Streuung des Angebots in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1927, S.81.

Lisowsky,A., Werbeinhalte. Ein Beitrag zur Grundlegung einer allgemeinen Werbelehre, Z.f.B. 1925, S.480.

ders. Zur Theorie der Einzelhandelswerbung und ihre Prüfung, in: Die Betriebswirtschaft, 1932, S.36.

Pauli,Fr., Die Kunst in der Anzeigenwerbung (Werbesachenprüfung) in: Die Reklame, 1928,S.325.

Petzold,O., Durchführung und Kosten einer Marktuntersuchung, in: Seidels Reklame 1931,S.161.

Ruckdeschel, Mehr Regional- und Lokalstatistik! in: Die Deutsche Fertigware,1930, S.119.

Schäfer,E., Neues Material zur Marktanalyse, in: Die Deutsche Fertigware,1930, S.305.

ders. Marktanalyse und Marktbeobachtung als Mittel der Anpassung an die Wirtschaftslage, in: Z.f.B. 1931, S.728.

ders. Marktgerechtere Statistik, in: Die Deutsche Fertigware, 1932, S.3.

ders. Wirtschaftlichkeit in der Reklame, in: Die Deutsche Fertigware,Jg.1934,Heft 9,S.121.

Schiermeyer,G., Reklamewirtschaft, in: Der praktische Betriebswirt, 1931, Heft 12.

ders. Reklame als Kostenproblem, in: Der praktische Betriebswirt,1932, S.118.

Schmalenbach,E., Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, in: Z.f.H.F., Juni 1928, S.245.

Schmaltz,Fr., Zur Gliederung der Verkaufskosten in der Industrie, in: Die Betriebswirtschaft, 1930, S.309.

Schmidt-Schowalter, Reklame und Krise, in: Die Betriebswirtschaft 1932, S.177.

Schneider,E., Die Struktur des deutschen Anzeigenmarktes, in: Die Deutsche Werbung, September 1934, S.432.

Schnutenhaus,O.R., Vertreterorganisation und Werbung, in: Die Betriebswirtschaft 1931, S.122.

Schück,R., Krisenwirtschaft und Auslandspropaganda, in: Die Reklame 1932, S.642.

Skowronneck,A., Die Geschichte der Technik - eine Fundgrube für die Werbung. Vortrag auf der Tagung der Fachschaft Deutscher Werbefachleute, September 1934, in: Berliner Lokalanzeiger, Nr.438, vom 16.9.1934.

Tiburtius,J., Einzelhandelsreklame, in: Wirtschaftsheft „Werbung" der Frankf.Ztg.

Traub,H., Zeitungstypen und Anzeigengestaltung, in: Die Reklame, 1931, S.622.

ders. Marktanalyse und Beziehheranalyse, in: Die Reklame 1932, S.609.

ders. Wieviele Zeitungen gibt es in Deutschland? in: Die Deutsche Werbung, August 1934, S.397.

Uderstädt,W., Zur Analyse des Anzeigenwertes der Berufsblätter, in: Die Reklame 1929, S.45

Vershofen,W., Wandlungen der Konsumentengewohnheiten, Markt der Fertigware, 1930, Heft 2/3 S.101.

ders. Fabrikant und Konsument, Markt der Fertigware 1932, Heft 1, S.9.

ders. Wirtschaftliche Großmächte, I. Der Konsument. Markt der Fertigware 1933, Heft 4, S.49.

Wagemann,E., Werbung und Konjunktur, in: Wirtschaftsheft „Werbung" der Frankf.Zeitung.

Weidenmüller, Was muß man von den Leserzahlen beim Zeitungsstreuen wissen? in: Seidels Reklame 1926, S.507.

Weidenmüller, Ein wichtiger Schritt vorwärts in der Werbearbeit, in: Die Reklame, 1928,S.328.
Winder, H., Die Mode als Risikofaktor, in: Z.f.B., 1930, S.219.

ohne Verfasser:

Marktanalyse - abseits vom Wege, in: Die Verkaufspraxis, 1933, Dezemberheft, S.143.
Vom gemeinen Nutzen der Wirtschaftswerbung, in: Wirtschaftswerbung, Mitteilungsblatt des Werberats der deutschen Wirtschaft, Nr.12, Jan.34.
Was heißt Kaufkraft? Was ist ein Bedürfnis? in: Wirtschaftliche Geschäftsführung im Einzelhandel, Jg.1933, 1.Märzheft, S.367.
Werbung in der Krise (Ausländische Stimmen zur Krisenwerbung) in: Zeitschrift für Organisation, Jg.1932, S.194.
Werbekosten und Werbeerfolge, in: Die Reklame, 1932, Nr.20/21, S.686.
An welchem Tage soll man inserieren? in: Die Deutsche Werbung, 1934, Heft 10, S.297.
Deutsche Mode, Bemerkungen zu zwei Reden, Textilzeitung, Jg.1934, Nr.259 (1.11.34).

## Zeitschriften.

Wirtschaftswerbung.
Die Deutsche Werbung (früher: „Die Reklame").
Seidels Reklame.
Verkaufspraxis.
Wirtschaftliche Geschäftsführung im Einzelhandel (in „Verkaufspraxis" aufgegangen im Mai 1933).
Werberundschau.

-.-.-.-

# V o r w o r t .

In der wissenschaftlichen Untersuchung der Wirtschaftswerbung sind grundsätzlich zwei Problemkreise zu unterscheiden. Auf der einen Seite sind die Werbemittel und ihre wirksamste Gestaltung im einzelnen, auf der anderen dagegen ist die betriebliche Organisation der Werbung in ihrer Gesamtheit zu untersuchen. Die erste Frage ist vorwiegend psychologischer, künstlerischer, die zweite betriebsorganisatorischer, wirtschaftlicher Art.

Während bisher in Theorie und Praxis die Schaffung und Ausgestaltung der einzelnen Werbemittel weitestgehende Beachtung gefunden hat, und man in vielen Fällen die Problematik fast ausschließlich darin erblickte, geeignete Werbemittel zu finden oder zu schaffen, wurde die betriebsorganisatorische Seite der Werbung durchweg stark vernachlässigt. Es gibt heute eine große Zahl von Unternehmungen mit vorzüglichen Werbemitteln, aber nur sehr wenige mit einer ebenso vorzüglichen Werbeorganisation (1).

Die Aufgabe der Werbung in der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung besteht neben der Erzielung eines Werbeerfolgs auch darin, diesen erstrebten Erfolg mit dem geringsten Aufwand, also auf wirtschaftlichem Wege, zu erzielen. In gleicher Weise, wie alle übrigen Funktionen des Betriebs muß auch die Werbung dem Gesetz der Ökonomik unterstellt werden. Nicht die wirkungsvollste Ausgestaltung der Werbemittel im einzelnen, sondern die zweckmäßigste und wirtschaftliche Organisation der Anwendung dieser Mittel in ihrer Gesamtheit bildet, betriebswirt-

---

1) Vgl. Seyffert,R., „Die Bedeutung der Werbung in der Betriebswirtschaft", in „Wirtschaftsheft W e r b u n g " der Frankfurter Zeitung, S.11.

schaftlich gesehen, das Kernproblem der Wirtschaftswerbung. Nachdem es dank der bisherigen eingehenden Forschung der Theoretiker und den Erfahrungen der Praxis nicht mehr sehr schwierig ist, geeignete Werbemittel zu schaffen, muß heute das Problem der Wirtschaftlichkeit der Reklame innerhalb des Betriebsganzen in den Vordergrund der Betrachtung gestellt werden. Die Grundlage dieser Ökonomik der Reklame bildet eine den speziellen Verhältnissen angepaßte, bis ins einzelne gehende Vorausplanung der Werbetätigkeit der Unternehmung. Auch für die Werbung gilt das Fayol'sche Wort, das er jedem Disponieren im Betrieb vorangestellt wissen will: „Man muß wissen, was man will und was man kann, bevor man anfängt" (1). Nicht das sinn- und planlose Ausstreuen von Werbeenergien, sondern nur ein zielbewußter und planvoller Aufbau der Werbemaßnahmen in der Gesamtheit und in den einzelnen Teilen gewährleistet in gleicher Weise die Erzielung des erwarteten Erfolges und die wirtschaftliche Verwendung der aufgewendeten Geldmittel.

Angeregt durch die theoretische Bearbeitung anderer betriebsorganisatorischer Probleme (2) und seine praktische Tätigkeit, hat sich der Verfasser in der vorliegenden Arbeit die Aufgabe gestellt, einmal darzulegen, wie dieser organisatorische Aufbau der zukünftigen Werbetätigkeit zu gestalten ist. In Anbetracht der geringen Beachtung und der nur sehr oberflächlichen Behandlung, welche dieses Problem bisher in der Literatur gefunden hat, kann die Abhandlung lediglich einen Versuch darstellen, der den Theoretiker zu weiterem Verfolgen des eingeschlagenen Weges anregen, andererseits dem Werbe-

---

1) Fayol,H., Allgemeine und industrielle Verwaltung. München-Berlin 1929, S.35.

2) Die Organisation einer Textil-Großhandlung unter besonderer Berücksichtigung des Rechnungswesens. Diplom-Arbeit, Ffm. 1932/33.

praktiker Fingerzeige zum zweckmäßigen Aufbau der einzelnen Werbefeldzüge geben soll.

Noch mehr als bei der Untersuchung anderer betriebsorganisatorischer Fragen mußten bei der vorliegenden Abhandlung neben der rein theoretischen Literatur Unterlagen aus der Praxis herangezogen, und die Äußerungen und Ansichten erfahrener Werbepraktiker (1) verwertet werden. Im Rahmen des sehr weit gefaßten Themas wurde es notwendig, die durch die Eigenart des Betriebstyps und der Unternehmungsform bedingten Besonderheiten etwas zurücktreten zu lassen und das Prinzipielle und Allgemeingültige voranzustellen. Bei der Mannigfaltigkeit des Wirtschaftslebens im allgemeinen und des Betriebslebens im besonderen ist es fast unmöglich, allgemeingültige, in jedem Falle anwendbare Regeln zu geben. Es werden daher stets die verschiedenen Möglichkeiten der Gestaltung nebeneinander dargestellt und gewürdigt, ohne daß dabei immer entschieden wird und überhaupt entschieden werden kann, welches Verfahren das praktischste und zweckmäßigste ist. Diese Entscheidung wird stets durch die im Einzelfalle vorliegenden speziellen Verhältnisse bedingt sein müssen. Wir haben uns, wie es das Thema vorschreibt, bemüht, eine grundsätzliche, umfassende Darstellung der Werbeplanung der Unternehmung zu geben, müssen aber an dieser Stelle darauf hinweisen, daß je nach der Größe des einzelnen Betriebs und der Stellung der Werbung innerhalb der Organisation des Absatzes die Bedeutung und der Umfang der Untersuchung sowohl im ganzen als auch in ihren einzelnen Teilen stets verschieden sein muß.

---

1) Teils durch die Literatur übermittelt, teils durch persönliche Befragung festgestellt.

## Einleitung:

## Die Werbeplanung im Rahmen des Gesamtbudgets der Unternehmung.

Die im Banne des Schlagwortes „Rationalisierung" stehende Wirtschaftsentwicklung des letzten Jahrzehnts ist gekennzeichnet durch eine starke Ausweitung des Produktionsapparates der gesamten Wirtschaft. Diese Entwicklung äußerte sich in der Kostenstruktur der einzelnen Betriebe in einem steten Anwachsen der fixen Kostenteile. Es kam schließlich sogar so weit, daß in vielen Fällen ein überwiegender Teil der Gesamtkosten fixen Charakter trug, und infolgedessen eine elastische Anpassung an die Schwankungen des Wirtschaftslebens häufig unmöglich wurde (1).

Durch die so bedingte Starrheit in der Betriebsgebarung wurden die Probleme der Absatzgestaltung in den Vordergrund der gesamten Betriebspolitik gerückt. Man hatte zwar die Produktion in allen ihren Teilen erforscht und durchdacht und - um die kostenpolitischen Vorteile der Rationalisierung voll ausnutzen zu können - sich in vielen Fällen auf Massenfertigung am fließenden Band umgestellt, doch konnte diese Erhöhung der Produktionskapazität sich für das Betriebsganze nur dann in einer Steigerung der Rentabilität auswirken, wenn es gelang, in demselben

---

1) Vgl. hierzu: Schmalenbach, E., Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung. ZfhwF. Juni 1928, S.245 ff., und Mellerowicz, Allg. Betriebswirtschaftslehre, Bln.-Leipzig, 1932 S.154 f.

Maße auch den Absatz zu intensivieren. In den meisten Fällen wurde aber dieser Seite des Problems zu wenig Beachtung geschenkt, und es entstand eine bedenkliche Störung des Gleichlaufs zwischen Produktion und Absatz. Dieser Mangel an Abstimmung wurde zwar anfangs durch die Hochkonjunktur der Nachkriegsjahre und die Scheingewinne der Inflationsperiode bis zu einem gewissen Grade überdeckt, mußte aber später um so stärker fühlbar werden.

Der gestiegenen Produktionsmenge stand durchweg ein zu geringer Absatz gegenüber und die Entwicklung des Umsatzes wurde mehr denn je zur Existenzfrage des Betriebes. Um lebensfähig zu bleiben, mußte die Unternehmung mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln versuchen, die gestiegene Produktionsmenge, welche durch den geschaffenen Produktionsapparat zwangsläufig anfiel, im Markt abzusetzen. In Anbetracht der großen Zahl von Konkurrenzbetrieben, die sich in der gleichen Lage befanden, gestaltete sich die Lösung dieser Aufgabe äußerst schwierig. Auch an dem Wert des sehr kostspieligen, in seinen Möglichkeiten oft überschätzten Absatzhelfers, der Reklame, durch welche man anfangs das gestörte Gleichgewicht zwischen Produktion und Absatz wieder herzustellen versuchte, begann man zu zweifeln. So ergab sich die Notwendigkeit, sich in weiterem Maße wie bisher mit den Problemen des Absatzes zu beschäftigen. Der Unternehmer war gezwungen, den Markt in allen seinen Teilen auf das genaueste zu untersuchen und zu durchleuchten, um so die bestehenden Absatzmöglichkeiten und die rationellsten Absatzwege zu erkennen. Schon immer waren zwar Überlegungen über die Marktlage und die zukünftige Gestaltung der wirtschaftlichen Verhältnisse angestellt worden, doch hatte man es versäumt, sich dabei der fortschreitenden Entwicklung der Wirtschaft und der dadurch wachsenden Undurchsichtigkeit der Verhältnisse anzupassen. Eine fast ausschließlich auf das Fingerspitzengefühl und das

wirtschaftliche Denkvermögen des Unternehmers fundierte Kenntnis der Verhältnisse war unzulänglich geworden, und die Versuche, diesen Mangel an Marktkenntnis - dessen man sich in vielen Fällen bewußt war - durch Erhöhung der Werbemaßnahmen auszugleichen, mußten fehlschlagen oder konnten wenigstens, von Zufallserfolgen abgesehen, auf die Dauer nicht den gewünschten Erfolg bringen. Auch die Werbung bedurfte einer auf der genauen Kenntnis des Marktes und seiner Elemente aufgebauten Vorbereitung, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

An die Stelle einer oberflächlichen, vorwiegend an hervorstechenden, rein äußerlichen Merkmalen orientierten Betrachtung der wirtschaftlichen Verhältnisse mußte eine genaue wissenschaftlich fundierte Untersuchung und Erforschung des Marktes und seiner inneren Zusammenhänge treten (1). Aufbauend auf das vorhandene inner- und außerbetriebliche statistische Material und unter Berücksichtigung nicht nur inner-, sondern auch außerwirtschaftlicher Erscheinungen waren diese Untersuchungen auf wissenschaftlicher Grundlage systematisch durchzuführen. Dem Aufbau der Absatzpolitik entsprechend mußte sich diese Marktforschung in zwei Grundrichtungen bewegen. Auf der einen Seite galt es, die im Markt bereits vorhandene Nachfrage in ihrer zeitlichen und geographischen Verteilung zu erkennen und die Eignung des Produktes zur Befriedigung dieses Bedarfs zu prüfen. Andererseits aber mußte gleich-

---

1) Frederik leitet diese Notwendigkeit u.a.aus folgenden Tatsachen her:
1.zunehmende Kompliziertheit der Absatzkanäle,
2.größer werdende nationale Märkte,
3.zunehmende Konkurrenz und kleinere Gewinnspanne,
4.zunehmende Intelligenz der Verbraucher und Händler,
5.höhere Unkosten der Verkaufstätigkeit.
Frederick, Business Research and Statistics, New-York, 1920, S.340. (Zit.nach Schnutenhaus, S.137).

zeitig untersucht werden, inwieweit die Möglichkeit bestand, den vorhandenen Bedarf durch Werbung auf rationellstem Wege zum eigenen Produkt zu lenken und zusätzliche Nachfrage zu schaffen. Gerade diese zweite Aufgabe, welche zur Unterbauung der Werbung diente, bildete anfangs angesichts der geschilderten Lage der Betriebe den Schwerpunkt dieser Erforschung des Marktes; denn in erster Linie war es notwendig, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln eine Verbreiterung und Vertiefung des Absatzgebietes zu erstreben und so den Mangel an Abstimmung zwischen Produktion und Absatz zu beheben oder wenigstens bis zu einem gewissen Grade auszugleichen.

Diese aus dem Zwang zum Absatz geborene Analyse des Marktes erwarb sich im Laufe ihrer Entwicklung eine über die Absatzfunktion weit hinausragende allgemein-betriebspolitische Bedeutung. Die Aufgabe und das Ziel der Marktforschung war nicht mehr ausschließlich darin zu sehen, Absatzmöglichkeiten für eine bereits vorhandene Produktion zu finden, sondern man ging allmählich dazu über, die Produktion an den Ergebnissen dieser Analyse zu orientieren. Es wurde jetzt der umgekehrte Weg eingeschlagen, indem man durch eine gründliche Erforschung des Marktes sowie durch die Beobachtung des vorhandenen Bedarfs und der durch die Höhe der Kaufkraft gegebenen Aufnahmefähigkeit, die zu erwartende Nachfrage in Art und Umfang zu eruieren versuchte. Auf Grund dieser Untersuchungen wurde dann die zukünftige Gestaltung des Absatzes vorausgeschätzt, und das Ergebnis als richtunggebend für die zukünftig zu leistende Betriebsarbeit in der Form eines Umsatzvoranschlages ziffernmäßig niedergelegt. Aus der zentralen Bedeutung des Absatzes für den gesamten Betriebsablauf ergab sich dann zwangsläufig, daß diese Planung auch auf die übrigen Funktionen des Betriebes ausgedehnt wurde. Ausgehend von dem Umsatzvoranschlag und in engster Korrelation mit

der darin geschätzten Absatzentwicklung wurde in verschiedenen Teilplänen, den einzelnen Funktionen des Betriebs entsprechend, eine Planung des gesamten Betriebsablaufs in allen seinen Teilen entwikkelt. Es entstand so ein innerlich eng zusammenhängendes System von Plänen, das als Wirtschaftsplan oder Budget der Unternehmung bezeichnet wird. Heute steht in der gut organisierten und fortschrittlich geleiteten Unternehmung neben der Kalkulation, Buchhaltung und Statistik als vierte Disziplin des betrieblichen Rechnungswesens die Wirtschaftsplanung. Diese Wirtschaftsplanung der Unternehmung setzt sich zusammen aus dem Rahmenplan und dem Budget, dem eigentlichen Wirtschaftsplan (Wirtschaftsplan im engeren Sinne).

An der Spitze der Vorausüberlegungen steht der sog. „Rahmenplan", in dem über große Zeiträume hinweg (5-10 Jahre) die geplante Unternehmerpolitik in großen Zügen festgelegt wird. Den wichtigsten und wesentlichsten Teil der Wirtschaftsplanung, das Budget, bilden aber die für kürzere Zeiträume in festen Ziffern aufgestellten Pläne, welche jeweils nur einen bestimmten Teil des gesamten Betriebsablaufs umfassen. Es sind dies der Einkaufs-, Produktions-, Absatz- und Finanzplan, denen stets noch verschiedene Unterpläne angegliedert sind, in welchen die mit der Ausübung der betreffenden Funktio entstehenden Kosten und die zu leistenden Nebenarbeiten erfaßt werden.

Alles Geschehen im Betrieb ist irgendwie von der Gestaltung des Absatzes abhängig. Nach ihm richtet sich der Umfang und die Tätigkeit aller übrigen Betriebsabteilungen, und er bildet das Lebensblut jeder wirtschaftlichen Unternehmung. So kann man, obwohl, den speziellen Verhältnissen entsprechend, zeitweise der eine oder andere der übrigen Zeitpläne in den Vordergrund tritt (1), grund-

---

1) So wird z.B. bei einer Kreditkrise der Finanz-

sätzlich die Absatzplanung als das Zentralproblem der gesamten Wirtschaftsplanung bezeichnen (1).

Die auf Grund einer Analyse der Struktur des Marktes und der für die Unternehmung gegebenen Entwicklungsmöglichkeiten auf weite Sicht abgestellte Absatzpolitik ist in großen Umrissen im Rahmenplan zusammenhängend mit der übrigen Unternehmerpolitik niedergelegt. Im eigentlichen Wirtschaftsplan, dem Budget, kommen die mit der zukünftigen Absatzentwicklung zusammenhängenden Vorausschätzungen im Absatzplan zum Ausdruck. Der Absatzplan umfaßt in seiner Gesamtheit im Umsatzvoranschlag die geschätzte zukünftige Absatzziffer in geographischer und zeitlicher Unterteilung, und außerdem im Vertriebskostenplan die mit der Vertriebsarbeit entstehenden Absatzkosten. Daneben werden in vielen Fällen zur reibungslosen Abwicklung der Vertriebstätigkeit auch die dabei entstehenden Nebenarbeiten (vor allem der Versand) in einzelnen Plänen erfaßt.

Im engsten Zusammenhang mit diesen die zukünftige Gestaltung des Absatzes betreffenden Überlegungen und Schätzungen steht die Werbeplanung der Unternehmung. Aus der oben geschilderten Entwicklung, die zur Anwendung wissenschaftlicher Methoden in der Absatzforschung führte, wurde bereits deutlich, welch große Bedeutung der Werbung zeitweise für die Absatzpolitik zukommt. Aber nicht nur in solchen Zeiten der Absatzstockung, sondern auch im normalen Leben des Betriebes kommt der Reklame nicht

---

plan, bei Rohstoffmangel die Planung des Einkaufs in den Vordergrund treten müssen. Vgl. hierzu auch Henzel, Marktanalyse und Budgetierung, Berlin 1935, S.64.

1) Vgl. hierzu die Berichte des Internationalen Rationalisierungs-Instituts: „Internationale Diskussions-Konferenz über Budget-Kontrolle". Genf 1930. Insbesondere die Diskussion zu dem Vortrag Carswell: „Das Verkaufsbudget".

nur absatzpolitische, sondern auch eine große gesamtbetriebspolitische Bedeutung zu. Der Sinn und Zweck jeder wirtschaftlichen Unternehmung, ist die Befriedigung von Bedürfnissen auf rationellem Wege, d.h. mit dem geringsten Aufwand. Auch die Werbung vermag ihren Teil zur Erreichung dieses Zieles beizusteuern, indem sie nicht nur den Absatz stabilisieren, sondern auch vermehren hilft und andererseits durch Nivellierung der Umsatzschwankungen eine gleichmäßige Beschäftigung ermöglicht. Mit der Entwicklung der Wirtschaft ist nicht nur die Undurchsichtigkeit der Verhältnisse, sondern auch die Konkurrenz in Verkauf und der Reklame ständig gewachsen. In gleichem Maße wie die Schätzung der zukünftigen Absatzentwicklung kann heute auch die Werbung nicht ausschließlich auf vagen Vermutungen und dem Fingerspitzengefühl fundiert werden. Wenn zeitweise an der Wirtschaftlichkeit der Reklame und ihrem grundsätzlichen Wert für die Unternehmung gezweifelt wurde, so berührten diese Einwendungen weniger das Wesen und den Sinn der Wirtschaftswerbung als ihre schlechte und unrationelle Handhabung, die sich in oft von unklaren Vorstellungen und Gefühlen geleiteten Werbemaßnahmen äußerte. In der Praxis sowohl wie in der betriebswirtschaftlichen Theorie ist man heute allgemein von der Bedeutung und dem Wert der Reklame überzeugt, und die wachsenden Werbeaufwendungen der deutschen Wirtschaft sind das äußere Zeichen dieser Anerkennung. Aber damit die aufgewendeten Beträge wirtschaftliche Verwendung finden und die Werbung ihren betriebspolitischen Aufgaben gerecht werden kann, ist es notwendig geworden, die Reklame in ihrem Gesamtaufbau, wie in den einzelnen Teilaktionen einer genauen Durchforschung zu unterziehen und ihr vor allem weit eingehendere Vorbereitung zuteil werden zu lassen, als dies in der Regel bisher geschehen ist. Es genügt nicht mehr, die Vorausüberlegungen darauf zu beschränken, welchen Betrag man in der Folgezeit für

Reklame auszugeben in der Lage ist, vielmehr muß heute die Vorbereitung der Werbung außer der Festsetzung einer Etatsumme eine ganze Reihe von Untersuchungen und Überlegungen umfassen, um eine ökonomische und die wirkungsvollste Anwendung des Werbeaufwandes zu ermöglichen und das Erreichen des mit der Werbung verfolgten Zieles zu gewährleisten.

An der Spitze der Planung steht das Werbeprogramm, der sog. Reklameplan, in welchem das mit der Werbung erstrebte Ziel und die Grundrichtung der zukünftigen Werbetätigkeit (Werbestrategie) in großen Umrissen niedergelegt sind. Dabei wird bewußt auf eine ins einzelne gehende Detaillierung verzichtet. Der Werbeplan steht in engster Verbindung mit der gesamten Absatzpolitik des Betriebes und bildet so einen Teil der Rahmenplanung, durch welche - wie bereits erwähnt - das Unternehmungsziel und der beabsichtigte Unternehmungskurs auf längere Zeiträume hinaus programmatisch umrissen wird.

Innerhalb der laufenden Planung, im ziffernmäßigen Budget, findet die Planung der Reklame im Werbeetat ihren Niederschlag. Dieser beschränkt sich auf einen Ausschnitt aus dem umfassenderen Werbeplan und wird im Gegensatz zu jenem nur für eine Budgetperiode aufgestellt. Das Schwergewicht liegt dabei stets auf der finanziellen Seite. Der Werbeetat bildet lediglich eine ziffernmäßige Aufstellung des veranschlagten Werbeaufwands der betreffenden Budgetperiode, wobei die Gesamtsumme in sachlicher Hinsicht auf die anzuwendenden Werbemittel und zeitlich auf die einzelnen Abschnitte der Periode aufgeteilt ist. Es wird so eine Übersicht über die im kommenden Zeitabschnitt notwendigen Werbeaufwendungen in sachlicher und zeitlicher Aufteilung geschaffen.

Die Ausführung der Werbung im einzelnen, das Ausstreuen der Werbeenergien, wird dagegen in einer mehr oder minder großen Zahl von Streuplänen festgelegt. Diese Streupläne bilden in ihrer Gesamtheit

eine Aufgliederung der einzelnen Positionen des Werbeetats in sachlicher, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. In ihnen ist jedes einzelne Werbemittel mit seiner bestimmten Einsatzzeit aufgezeichnet. Es ist nicht möglich und auch aus Gründen der Elastizität der Werbung nicht notwendig, diese Streupläne etwa in gleicher Weise wie den Etat schon am Anfang der Periode aufzustellen. Diese Pläne werden stets erst ganz kurz vor dem Einsatz des betreffenden Werbemittels oder der gesamten Werbeaktion aufzustellen sein.

Die gesamte Werbeplanung umfaßt also drei große Abschnitte:

1. Aufstellung des Werbeplanes,
2. Aufstellung des Werbeetats,
3. Aufstellung der Streupläne.

Es ist selbstverständlich, daß bei der Aufstellung dieser Pläne in gleichem Maße, wie bei den übrigen Teilen des Betriebsbudgets kein starres Schema entwickelt werden darf. Es muß, um die Schlagkraft und Elastizität der Werbung zu gewährleisten, auch hier durch laufende Beobachtung und Kontrolle eine ständige Abstimmung auf die tatsächliche Entwicklung vorgenommen werden.

Für alle drei Abschnitte der Planung bildet die Kenntnis des Betriebslebens einerseits und die genaue Erforschung des Absatzmarktes und seiner Möglichkeiten andererseits die unumgängliche Voraussetzung. Die Marktanalyse hat also stets eine mehr oder minder große Zahl von Untersuchungen zu umfassen, die vorwiegend der Grundlegung der Werbung dienen. Am wichtigsten ist dabei die sorgfältige Analyse des Bedarfs in seiner gegenwärtigen Höhe, inneren Zusammensetzung und voraussichtlichen zukünftigen Gestaltung. Es gilt, nicht nur durch Erforschung der Kaufkraftverhältnisse die Aufnahmefähigkeit des Marktes abzuschätzen und die Möglichkeiten einer Bedarfsausweitung zu erkennen, sondern es muß stets versucht werden, die Käufermasse auch nach

psychologischen Gesichtspunkten zu analysieren, um Mittel und Wege zu finden, die Entscheidungen des einzelnen Konsumenten in der gewünschten Richtung zu beeinflussen und zu lenken. Die verschiedenen Kaufmotive und Kaufhindernisse müssen herausgestellt und dann, in Verbindung mit einer Analyse des Produktes, die wirksamsten Kaufappelle gefunden werden. Die Lage der Unternehmung im Markt, ihre Stellung zu den konkurrierenden Betrieben und die Gestaltung der Konkurrenzreklame sind auf das genaueste zu analysieren und zu beobachten. Schließlich muß auch die Unternehmung selbst, das Produkt und seine Herstellung auf wirksame Werbemotive untersucht werden.

Aber nicht nur die Analyse, sondern auch die Weiterentwicklung der einzelnen Faktoren und Elemente ist zu beobachten. Umschichtungen in der psychologischen Einstellung der Käufer, Mode-, Saison- und Konjunkturschwankungen müssen festgestellt und in ihren Auswirkungen auf die Bedarfsgestaltung beobachtet werden, damit im Rahmen der gesamten Absatzpolitik auch die Werbung den veränderten Verhältnissen angepaßt werden kann.

Aber weder durch die Analyse, noch durch die Beobachtung der Veränderung darf lediglich ein allgemeiner Überblick, ein ungefähres Bild geschaffen werden. Die Werbepraxis hat in den letzten Jahren immer wieder gezeigt, wie nachteilig und unrationell es ist, die Reklame lediglich auf eine oberflächliche Untersuchung und eine nur unzulängliche Kenntnis der maßgeblichen Faktoren aufzubauen. In gleicher Weise wie bei den übrigen Ergebnissen der Marktanalyse muß versucht werden, die einzelnen Tatsachen ziffernmäßig zu belegen. Noch notwendiger als bei der Umsatzvorausschätzung muß hier der Glaube und die Meinung des einzelnen durch ziffernmäßig belegbare Erkenntnisse ersetzt werden. Erst auf Grund einer solchen bis ins einzelne gehenden Analyse des Marktes und der Beobachtung der wirtschaft-

lichen Veränderungen wird es möglich sein, die Vorbereitung der Werbung, die Werbeplanung, nützlich und wertvoll zu gestalten und damit die Grundlage zu dem Erfolg und der Wirtschaftlichkeit der Werbung zu schaffen. Das zu zeigen ist die Aufgabe der nun folgenden Ausführungen.

# I. Der Werbeplan.

## A. Grundlagen der Planung.

Im Werbeplan sind - wie bereits erwähnt - die Richtlinien für die Werbetätigkeit, soweit sie sich zeitlich überblicken lassen, in großen Zügen niedergelegt. Die Grundlage dieses Werbeprogramms bildet die Werbeanalyse. Die werbeanalytischen Untersuchungen bilden einen wesentlichen Teil der Marktanalyse und sind mit ihr derart eng verknüpft, daß eine Differenzierung der beiden Begriffe in den meisten Fällen außerordentlich schwer ist. Rein äußerlich gesehen zeigt sich im Aufbau und in der Einteilung eine weitgehende Übereinstimmung. Die Untersuchungsobjekte sind in beiden Fällen

Käufer,
Ware,
Konkurrenz,
Unternehmung.

Deshalb werden auch beide Untersuchungen in der Regel zeitlich nebeneinander und unter weitestgehender gegenseitiger Abstimmung vorgenommen. Entsprechend der Reklameabhängigkeit des Betriebes zeigt dann die Gesamtheit der analytischen Untersuchungen stets einen mehr oder minder starken Einschlag nach der werbeanalytischen Seite. Dies berechtigt aber nicht dazu, die Werbeanalyse als theoretisch gesonderten Begriff fallen zu lassen und umgekehrt die Marktanalyse lediglich werblichen Gesichtspunkten unterzuordnen, wie das in der Literatur bisweilen geschieht (1). Schäfer weist mit Recht auf die

---

1) Vgl.vor allem die amerikanische Literatur; auch Kropff-Randolph, „Marktanalyse",München-Berlin 1928; Kiehl,A., System der Marktanalyse, Lübeck 1929.

umfassende und vielseitige betriebspolitische Bedeutung der Marktanalyse hin (1). Theoretisch gesehen besteht also ohne Zweifel ein Unterschied zwischen der Marktanalyse und der Werbeanalyse (2). Es kann eine begriffliche Differenzierung vorgenommen werden, indem die Gesamtheit der analytischen Untersuchungen des Marktes als „Marktanalyse im weiteren Sinn" bezeichnet wird, welche ihrerseits in die eigentliche Marktanalyse (Marktanalyse im engeren Sinne) und die Werbeanalyse aufgegliedert ist. Die Marktanalyse im engeren Sinne untersucht den Markt und seine Bedingungen als Einheit und stellt dabei auf Grund einer Analyse der Kaufkraft der Konsumenten und der Markteignung des Produktes die vorhandenen Absatzmöglichkeiten fest. Die Werbeanalyse betrachtet dann, ausgehend von den Ergebnissen der Marktanalyse, die einzelnen Marktelemente (Käufer, Ware, Konkurrenz) ausschließlich nach werblichen Gesichtspunkten und schafft die Grundlagen für die Organisation und Technik der Werbung. Die Werbeanalyse dient also in der Hauptsache dazu, Mittel und Wege zu finden, den durch die Marktanalyse im Markt festgestellten Bedarf auf das eigene Produkt zu lenken.

In demselben Maße wie jede andere betriebspolitische Maßnahme muß auch die Werbung den jeweiligen Veränderungen der Marktlage Rechnung tragen. Neben die Analyse muß eine ständige Beobachtung der Entwicklung aller in Betracht kommenden Faktoren treten. Dabei sind neben den rein quantitativen Veränderungen auch die qualitativen Verschiebungen (innere Zusammensetzung) des Bedarfs in ihren Auswirkungen auf die Absatzmöglichkeiten und die Zusam-

---

1) Schäfer,E., Grundlagen der Marktbeobachtung, Nürnberg 1928; auch Henzel, a.a.O.

2) Es soll damit keineswegs eine Gleichordnung versucht werden. Die Werbeanalyse ist stets der Marktanalyse subordiniert.

mensetzung des Abnehmerkreises zu beobachten.

Bevor nun im folgenden auf die Analyse und die Beobachtung der Wirtschaftsschwankungen näher eingegangen wird, müssen wir vorausschicken, daß es sich in diesem Zusammenhange nur darum handeln kann, allgemeine Richtlinien und Grundsätze der Untersuchung herauszustellen. Bezüglich der praktischen Ausgestaltung der analytischen Arbeit muß hier in der Regel auf eine bis ins einzelne gehende Schilderung verzichtet werden (Sammlung und Aufbereitung des Materials, Verarbeitung, Ordnen, Bilden von Mittelwerten, Verhältniszahlen usw.). Ganz abgesehen davon, daß dabei die ganz speziellen Verhältnisse des einzelnen Betriebs eine maßgebliche Rolle spielen, sei darauf hingewiesen, daß alle diese für die praktische Ausgestaltung analytischer Untersuchungen des Marktes grundlegenden Dinge an anderen Stellen bereits eingehende und umfassende Behandlung gefunden haben, sodaß sich an dieser Stelle die Behandlung bereits allgemein bekannter Verfahrensweisen und Arbeitsmethoden im einzelnen erübrigt (1).

## 1. Die Werbeanalyse im Rahmen der Marktanalyse.

### a) Streufeldabgrenzung.

Am Anfang jeglicher werbeanalytischen Untersuchung entsteht die Notwendigkeit, das zu bearbeitende Streufeld zu umreißen. Die Grundlagen hierzu sind in der Regel bereits durch die vorangegangenen marktanalytischen Untersuchungen gegeben. Eine feste, endgültige Umgrenzung kann natürlich am Ausgangspunkte der Untersuchung noch nicht vorgenommen werden, sondern es wird damit nur der äußere Rahmen und die Richtung (Tendenz) für die vorzunehmende

---

1) Vgl. die Arbeiten von Schäfer, Kropff-Randolph, Kiehl, Lohmann, Henzel u.a.

spezielle Analyse der einzelnen Marktfaktoren bestimmt.

Im allgemeinen werden dabei die Grenzen mit der Absatzreichweite des Betriebes zusammenfallen. Die Höhe der Gestehungskosten, die Preisgestaltung im Absatzmarkte, die Art der zur Verfügung stehenden Transportmittel und die Höhe ihrer Tarife können sie im Einzelfalle erweitern oder verengen (1). Besonders günstige Umstände können zeitweise die Bearbeitung weit entfernter, dem regulären Absatzradius entfallender Absatzgebiete wirtschaftlich gestalten; aber grundsätzlich ist für jeden Betriebstyp eine bestimmte Absatzreichweite gegeben, die nur in Ausnahmefällen, nicht aber auf die Dauer, überschritten werden kann. Das tatsächliche Absatzfeld des Einzelbetriebs wird stets um diesen „typischen" Absatzradius schwanken.

Bei alten, bereits lange im Markt eingeführten Unternehmungen bzw. Artikeln ist diese Abgrenzung des im Einzelfalle gegebenen Untersuchungsfeldes nicht sehr schwierig. Es sind in diesen Fällen immer genügend Anhaltspunkte vorhanden, um eine zweckmäßige und ausreichende Abgrenzung vornehmen zu können. Aber nach Abschluß der Untersuchung, die vielleicht vollkommen neue Verwendungsmöglichkeiten aufgezeigt hat, wird man stets die Möglichkeit der Einbeziehung anderer, neuer Gebiete untersuchen und erwägen müssen.

Bedeutend schwieriger gestaltet sich aber das Problem dieser Abgrenzung bei vollkommen neuen Unternehmungen oder neu einzuführenden Artikeln (Introduktionsanalyse). Die klimatischen Bedingungen, die ethnographischen und zivilisatorischen Verhältnissen und daran anschließend die wirtschaftlichen Bedingungen geben hierzu bei vollständig neuen

---

1) Siehe hierzu auch Mellerowicz,K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig-Berlin 1932, S.116 f.

Artikeln grobe Richtlinien. Man wird sich dabei in weitem Maße auf das veröffentlichte statistische Material stützen müssen und oft erst nach stichprobenartiger Untersuchung verschiedener Gebiete zu einer Abgrenzung gelangen können.

Aber nicht nur die allgemeine Wirtschaftsstruktur des betreffenden Gebietes ist bei dieser Abgrenzung ins Auge zu fassen. Der Untersuchende muß stets auch über die Stellung der Unternehmung in dem betreffenden Markt orientiert sein; er muß wissen, in welchem Gebiet die Konkurrenz weniger stark ist und aus welchem Grunde, und darauf aufbauend die Möglichkeiten der eigenen Absatzsteigerung untersuchen. Sehen wir einmal von der Bedeutung ab, die jedem Konkurrenzkampf zukommt, so wird es in vielen Fällen ökonomischer sein, den Weg zu völlig neuen Kunden (räumlich oder nach der sozialen Schichtung) zu suchen, anstatt sich in einen kostspieligen Kampf mit der Konkurrenz einzulassen.

Es ist natürlich unmöglich und auch nicht notwendig, schon am Ausgangspunkt der geplanten Untersuchung ein klares Bild über all diese Dinge zu besitzen, aber bevor man an die spezielle Untersuchung eines Gebietes herangeht, muß ein allgemeiner Überblick über diese Zusammenhänge bereits vorhanden sein. Man wird dabei im Einzelfall schon von vornherein entscheiden können, ob es überhaupt zweckmäßig und nützlich ist, eine spezielle Untersuchung in Angriff zu nehmen. Andererseits aber wird durch diese Betrachtungen die Zielrichtung und der Schwerpunkt der nachfolgenden Untersuchung maßgeblich bestimmt.

Ganz gleich, ob es sich um eine Introduktionsanalyse oder eine reine Rationalisierungsanalyse handelt, ist eine starre schematische Festlegung des Feldes der Untersuchung zu vermeiden. Es sind stets nach jeder Richtung hin die Möglichkeiten einer Ausweitung zu erwägen. Eine feste endgültige Abgrenzung des mit Werbung zu bearbeitenden Gebietes,

des Streufeldes der Werbung, wird stets erst nach Abschluß der nachfolgenden Untersuchung vorgenommen werden können.

b) Streufeldanalyse.

Zur praktischen Ausgestaltung der Werbeanalyse bestehen zwei Möglichkeiten. Erstens kann das gesamte Streufeld als Ganzes der Untersuchung zugrunde gelegt werden. Zweitens besteht die Möglichkeit, das zu bearbeitende Gebiet aufzuteilen und die einzelnen Teilabschnitte getrennt zu untersuchen. Unternehmungen mit einem weit ausgedehnten Absatzfeld werden in Anbetracht der im allgemeinen differenzierten Verhältnisse in der Regel den zuletzt genannten Weg beschreiten, während für kleine Unternehmungen mit nur engbegrenztem Absatzgebiet ohne Zweifel die zuerst genannte Möglichkeit der Ausgestaltung der zweckmäßigere ist. Aber ganz gleich, welchen Weg man beschreitet, immer wird sich die Analyse auf die Käufer, das Produkt, die Konkurrenz und die eigene Unternehmung erstrecken müssen.

An Bedeutung steht hierbei die Analyse des Käufers oder die des letzten Verbrauchers an erster Stelle. Für die Untersuchung ist es dabei wesentlich, ob es sich um den Vertrieb eines Produktionsmittels oder eines Konsumgutes handelt. In dem einen Fall ist der Betrieb, im anderen das Einzelindividuum der „Konsument". So verschieden die Wege auch sind, die bei der praktischen Ausgestaltung begangen werden müssen, ist dennoch die Untersuchung in beiden Fällen auf den gleichen Grundprinzipien aufgebaut. Hier wie dort ist die Aufnahmefähigkeit des Marktes von der Kaufkraft des „Verbrauchers" abhängig, und in beiden Fällen bestehen in gleicher Weise Faktoren, die die Gestaltung der Nachfrage maßgeblich beeinflussen. Wir wollen uns im folgenden auf die im Wirtschaftsleben weitaus wichtigere und in ihrer praktischen Ausgestaltung auch

bedeutend schwierigere Analyse für Konsumgüter beschränken.

Aber auch hierbei ist noch eine Einschränkung zu machen. „Ganz gleichgültig, welches Glied in der langen Wirtschaftskette die Unternehmung bildet, ob sie direkt oder nur indirekt mit ihm in Berührung kommt, stets ist der Konsument der Herr, dessen Wille die Produktion leitet und dem sich alle beugen müssen, die in diesen Ring eingespannt sind" (1). Es soll infolgedessen auch auf eine gesonderte Behandlung des Abnehmers, soweit er nicht selbst Konsument ist und das letzte Glied der Kette darstellt, verzichtet werden. Verschiedenheiten bestehen auch hier lediglich in der Sammlung und Aufbereitung des Erhebungsmaterials, nicht aber im Wesen der Analyse selbst.

aa) Die Käufer.

Das Wirtschaftsleben ist im steten Fluß und von Tag zu Tag ändert sich das Bild. „Jeder Markt bröckelt an seinem oberen Ende fortwährend ab, wird aber gleichzeitig ununterbrochen von seiner Basis aus erneuert. Alte Kunden verschwinden, da sie die Ware nicht mehr brauchen, oder weil sie für ihre Mittel zu teuer wurde, oder weil sie ihnen nicht mehr gut genug ist. Neue Kunden - natürlich mit neuen Wünschen - kommen hinzu, man weiß oft nicht woher" (2). Das Studium des Käufers ist also eine immerwährende Aufgabe, die kein Ende findet.

aaa) Die Kaufkraft.

Im Rahmen der Käuferanalyse haben wir uns in erster Linie mit der Feststellung der rein ziffern-

---

1) Kropff-Randolph, a.a.O., S.59.
2) Kliemann,H., Wie und wo erfasse ich Käuferschichten?, Wien-Berlin-Leipzig, 1928, S.2.

mäßigen Aufnahmefähigkeit des betreffenden Marktgebietes zu beschäftigen. Schon in der allgemeinen Marktuntersuchung und bei der Abgrenzung des Streufeldes wird für die einzelnen Gebiete eine rohe Aufnahmefähigkeit errechnet. Aber für die Grundlegung der Werbung benötigen wir differenziertere Ergebnisse. In der Hauptsache muß festgestellt werden, wer als Abnehmer für das betreffende Produkt überhaupt in Frage kommt, und wo sich diese möglichen Abnehmer befinden. Wir finden dabei in erster Linie in den Einkommensziffern und ihrer Verteilung wichtige Anhaltspunkte, denn in den meisten Fällen wird das zur Verfügung stehende Einkommen den Kaufentschluß maßgeblich beeinflussen. Indem man feststellt, welches Einkommen die Bevölkerung bzw. die einzelnen Bevölkerungsschichten haben, kann man von vornherein große Teile, die für den Erwerb des Artikels nicht in Frage kommen, ausscheiden und die Analyse auf die Gruppen von Menschen konzentrieren, die über ausreichende Kaufkraft verfügen. Es ist im Rahmen dieser Untersuchung weniger wichtig, eine Durchschnittsziffer zu errechnen, als festzustellen, wie sich das Einkommen auf die einzelnen Bevölkerungsschichten verteilt, und welches Gewicht diesen Schichten innerhalb der Gesamtbevölkerung zukommt.

Neben der Untersuchung der reinen Einkommensziffern ist zur Beurteilung der Aufnahmefähigkeit eines bestimmten Gebietes notwendig, auch die Besitz- und Vermögensverhältnisse einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Es gehören hierher alle die Dinge, die ein Bild der allgemeinen Lebenshaltung darstellen und die neben den Einkommensziffern nützliche Unterlagen zur Kaufkraftschätzung darstellen. Man wird hierzu in der Regel folgende Gegebenheiten in Betracht ziehen müssen: (1)

---

1) Kiehl, System der Marktanalyse, Lübeck o.J., S.63 f.

„Gliederung der Wohnungsverhältnisse, Wohndichte.
Anzahl der Haushaltungen, differenziert nach ihrer Größe.
Anzahl der Telefonanschlüsse.
Anzahl der gegebenen Automobile und Motorräder in ihrer Differenzierung nach den einzelnen Marken.
Gliederung der Steuererträge pro Kopf.
Differenzierte Aufstellung der wichtigsten Händler und Einzelhandelsfirmen, sowie der Handwerker als Maßstab für die Beurteilung von Art und Umfang des abgeleiteten Einkommens.
Differenzierte Aufstellung der vorhandenen Industriebetriebe, der bankmäßigen Unternehmungen sowie der Kaufhäuser.
Höhe der Spareinlagen.
Besitzverhältnisse an Grund und Boden; Hausbesitz.
Zirkulation der Zeitungen, Zeitschriften und Magazine, sowie der Differenzierung dieser Zirkulation".

Die Bedeutung und Nützlichkeit der einzelnen Erhebungen ist natürlich von Fall zu Fall verschieden. In der Regel wird es genügen, wenn man dabei die für die Absatzentwicklung wichtigsten Punkte herausgreift. Die Auswahl einiger weniger, einfachster und nächstliegender Markteinflüsse und ihre exakte statistische Analyse führt im praktischen Einzelfall zu besseren Resultaten als das Bestreben, alle Faktoren zu erfassen, da bei solchem Vorgehen die Gefahr besteht, bei der Fülle des gesammelten Zahlenmaterials den Überblick zu verlieren.

Es werden also aus diesen Zahlen für bestimmte Artikel schon direkte Anhaltspunkte für die Aufnahmefähigkeit gefunden werden können. „Wer ein Haus hat, kommt als Käufer für ganz bestimmte Waren mehr in Frage als jemand, der in Miete wohnt. Wer ein Automobil besitzt oder einen Garten, wer ein Klavier hat oder ein Badezimmer, kennzeichnet sich von

vornherein als gegenwärtigen oder zukünftigen Kunden für bestimmte Artikel" (1). In vielen Fällen wird infolgedessen die Schätzung der Aufnahmefähigkeit nicht mit der Untersuchung der Einkommensverhältnisse beginnen, sondern sich von vornherein auf die Besitzverhältnisse an verschiedenen Dingen stützen können. Voraussetzung dabei ist aber in jedem Falle, daß diese direkten Marktbildungsfaktoren statistisch genau zu erfassen sind. Vor allem ist es bei diesen Untersuchungen notwendig, nicht nur das absolute Vorkommen, sondern auch die regionale Verteilung festzustellen, damit die Grundrichtung der zukünftigen Werbetätigkeit bestimmt werden kann.

Zur praktischen Durchführung dieser Erhebungen über die Besitz- und Vermögensverhältnisse sowohl wie zur Untersuchung der Einkommensgestaltung ist die Annahme eines festumgrenzten Wirtschaftsgebietes notwendig, für welches dann das statistische Material zu beschaffen ist.

Trotzdem ohne Zweifel in der marktgerechten Aufbereitung der Zahlen der deutschen Wirtschaft in den letzten Jahren bedeutende Fortschritte zu verzeichnen sind, zeigt das reichsstatistische Material für die einzelbetriebliche Forschung immer noch erhebliche Mängel (2). Gerade zur Analyse der für die Werbung so außerordentlich wichtigen regionalen Differenzierungen sind die räumlichen Grenzen für den Einzelbetrieb, abgesehen vielleicht von der Großunternehmung, im allgemeinen zu weit gezogen. Andererseits ist aber die Abgrenzung der Gebiete nur nach politischen, verwaltungstechnischen und

---

1) Kropff-Randolph, a.a.O., S.210.

2) Vgl. Schäfer,E., Marktanalyse und Marktbeobachtung als Mittel der Anpassung an die Wirtschaftslage, Z.f.B.31, S.728 ff., ders., Marktgerechtere Statistik, D.D.F. 32, S.3 ff. - Ruckdeschel, Mehr Regional- und Lokalstatistik, D.D.F.1930, S.119 ff.

nicht nach wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten vorgenommen. (Rheinprovinz mit 7,3 Mill.Einwohner, neben Hohenzollern mit 0,07 Mill.Einwohnern). Gerade angesichts der oft großen Unterschiedlichkeit der wirtschaftlichen Verhältnisse ist es notwendig, von wirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgehend, engere Gebiete zu wählen. Auch die von Bychelberg (1) propagierte Aufgliederung in Wirtschaftsprovinzen erscheint uns für praktische Bedürfnisse noch zu weit gegriffen. Besser ist schon die von Hauckewitz (2) gemachte Aufgliederung der Steuerstatistik nach einzelnen Groß- und Mittelstädten.

Neben diesem reichsstatistischen Material stehen aber außerdem noch zahlreiche andere, mehr oder minder private Statistiken zur Verfügung, durch welche die aufgezeigten Mängel abgeschwächt werden können. Es sind hier das marktanalytische Quellenbuch des Instituts für Wirtschaftsbeobachtung, Nürnberg, in dem neben dem reichsstatistischen Material noch sehr aufschlußreiche Zahlen anderer Erhebungen zusammengestellt sind (3), das Statistische Jahrbuch deutscher Städte (4) und Albacharys Marktzahlen (5) zu erwähnen. Auch aus den allerdings

---

1) Bychelberg,U., Die Umsatzsteuerstatistik als wirtschaftspolitische Erkenntnisquelle, Wirtschaftsdienst, Jg.1929, Heft 27; ders., Regionale Marktbeobachtung auf Grund der Umsatzsteuerstatistik, D.D.F.1931, Heft 2.
2) Hauckewitz, E., Werbung und Einkommen, Seidels Reklame, Jg.1930, S.7 ff.
3) Marktanalyse und Marktbeobachtung, hrsg.vom Institut für Wirtschaftsbeobachtung, Nürnberg-Stuttgart 1932/33.
4) Amtl.Veröffentlichungen des Deutschen Städtetages, 28.Jg., Jena 1933.
5) Albachary, Marktzahlen für Reklameverbraucher, Berlin 1929.

zu anderen Zwecken vorgenommenen Marktanalysen deutscher Zeitungsverlage (1) lassen sich wertvolle Aufschlüsse, besonders über die Wirtschaftsstruktur einzelner, engbegrenzter Wirtschaftsgebiete finden. Aber all dieses, von Reichsbehörden oder privater Seite veröffentlichte Material hat im allgemeinen den Nachteil des zu großen Alters. Für die betriebliche Forschung haben solche Zusammenstellungen nur dann einen Wert, wenn ihre Veröffentlichung möglichst kurzfristig und laufend erfolgt.

„Rascher greifbares Material kann sich ergeben: aus den Zahlen über die voll- und teilweise beschäftigten Arbeiter und Angestellten und über die Höhe der Lohn- und Gehaltssätze, aus den Zahlen über Beamte und Beamtengehälter, aus den Ziffern der Arbeitslosen und denen über die Höhe der einzelnen Unterstützungssätze, alles aufgeteilt nach Wohnbezirken. Es wird bei solcher Zusammenstellung zwar nur ein Teil, aber für eine große Reihe von Unternehmungen doch ein sehr erheblicher Teil der Kundschaft erfaßt. (Das Zahlenmaterial läßt sich durch das über die veranlagten Einkommen aus der Steuerstatistik ergänzen.)"(2). Vor allem aber ist bei diesen Untersuchungen über die Absatzmöglichkeit auch eine gutgegliederte Statistik des eigenen Absatzes von Bedeutung. Es kann auch hier bei guter Aufbereitung der Ziffern und in Verbindung mit den Schätzungen der Vertreter brauchbares und wertvolles Material gewonnen werden (3).

---

1) Vgl. Crodel,A., Marktanalysen deutscher Zeitungsverlage, Die Reklame, 1923, S.813 ff.
2) Sandig, C., Bedarfsforschung, Stuttgart 1934, S.155.
3) Vgl.hierzu Fischer,H., Regionale Absatzstatistik als Mittel zur Absatzsteigerung, D.D.F., Jg.1933, Heft 1, S.15 ff.

bbb) Der Verbrauch.

Die Auswertung der genannten verschiedenartigsten Zahlenreihen verschafft uns einen Überblick über die Kaufkraft, ihre Schichtung und regionale Verteilung. Aber mit der Errechnung dieser Kaufkraftziffern ist der Kreis unserer Untersuchungen noch nicht geschlossen. Zur richtigen Beurteilung der Aufnahmemöglichkeit sind diese Ziffern, die lediglich ein Bild der wirtschaftlichen Aufnahmefähigkeit darstellen, noch durch die Beobachtung des Verbrauchs zu korrigieren. Es muß stets untersucht werden, wie die vorhandene Kaufkraft im einzelnen verwandt wird, d.h. in welcher Weise sie im Markt als Nachfrage auftritt.

Nicht die durch Einkommen oder Besitz bestimmte Kaufmöglichkeit des Konsumenten, sondern der Kaufwille entscheidet. Dieser Gesichtspunkt ist wesentlich, denn es sollen durch die Werbung ja nicht lediglich Verkäufe gemacht und dem Konsumenten etwas verkauft werden, was er vielleicht überhaupt nicht braucht, sondern es sollen durch die Reklame Kunden gewonnen werden. Es ist also für die Werbeplanung notwendig, zu erforschen, inwieweit in bestimmter Richtung eine Nachfrage im Markte vorhanden ist. Aber es ist nicht möglich, diese Wünsche zur Bedürfnisbefriedigung im Markt klar und eindeutig zu erkennen und irgendwie zu erfassen. Um ein Bild über die Nachfrage, den Bedarf, zu erhalten, müssen wir die Zahlen des dem Bedarf nachgeordneten Verbrauchs als Grundlage heranziehen (1). Das durch die Kaufkraftforschung gewonnene Bild über die Aufnahmefähigkeit eines Gebietes ist also durch die Untersuchung der Verbrauchsgestaltung zu verfeinern und zu vervollständigen. Trotzdem alle Menschen untereinander verschieden sind und jeder einzelne

---

1) Vgl.hierzu Sandig, a.a.O., S.16 ff.

andere Interessen hat, lassen sich doch stets mehr oder minder starke Übereinstimmungen in der Verbrauchsgestaltung feststellen. Die Ausprägung bestimmter „Konsumtypen" ist zwar aus den verschiedensten Gründen in Deutschland weniger stark und eindeutig als in Amerika (1), aber trotzdem lassen sich gewisse, immer wiederkehrende „typische Haushaltungszahlen" herausstellen (2).

Aber abgesehen davon, daß diese „Familienbudgets" nur den Verbrauch bestimmter, in ihrer Ausgabengestaltung relativ unfreier Kreise (Arbeiter, Angestellte, niedere Beamte usw.) und nicht die Gesamtheit der Konsumenten umfassen, können diese Zahlen der einzelbetrieblichen Untersuchung nur sehr rohe Unterlagen liefern. Für Großbetriebe mögen diese Ziffern in ihrer geographischen Differenzierung noch einigermaßen verwertbar sein, aber dem kleinen und mittleren Unternehmer kann es recht wenig nutzen, zu wissen, daß ein Arbeiter mit einem durchschnittlichen Jahreseinkommen von 800 Mark 20,2 % seines Einkommens für Brot und Backwaren verausgabt. Obwohl die quantitative Verteilung der Kaufkraft in ihrer Grundtendenz in gewissem Grade stets konstant bleibt, zeigen sich, bedingt durch die bedeutsame Rolle, die das Geltungs- und Abhebungsbedürfnis einnehmen, in der qualitativen Zusammensetzung des Bedarfs stets Veränderungen (Auch innerhalb des Rahmens eines gedachten Existenzminimums!)(3). Gerade diese qualitativen Differenzierun-

---

1) S.Bickel,O., Ein amerikanischer Beitrag zur Konsumforschung, D.D.F.,1933, S.58 ff.
2) Vgl.„Haushaltsrechnungen" in: Marktanalyse und Marktbecbachtung, a.a.O., S.125 ff. Ebenso die im Lit.Verzeichnis angegebenen Werke.
3) Vgl.hierzu Ruberg,C., Aufwands- und Kassenrechnung im privaten Haushalt, Z.f.B.1933, S.67. Ebenso: Vershofen,W., Wirtschaft als Schicksal und Aufgabe, Darmstadt 1930, S.241 ff.

gen, die den Absatz des einzelnen bestimmten Produktes fast ausschließlich beeinflussen, sind für den Einzelunternehmer von allergrößter Bedeutung. Der Rahmen der allgemeinen Verbrauchsforschung ist für diese Untersuchungen zu weit gesteckt.

Für den Einzelunternehmer besteht also die Aufgabe, die Verbrauchsentwicklung einer bestimmten Produktgattung nach den verschiedensten Gesichtspunkten hin zu erforschen. Während über die Verbrauchsgestaltung an landwirtschaftlichen Produkten bereits in weitem Maße wertvolles statistisches Material vorhanden ist, sind die Angaben über den Verbrauch an industriellen Fertigfabrikaten noch sehr lückenhaft und unvollständig. Die Untersuchung ist dabei in der Hauptsache auf die etwa vorhandenen Statistiken der einzelnen Branchenverbände und ähnlicher Vereinigungen angewiesen. Andererseits können aber auch aus der eigenen Absatzentwicklung im Vergleich mit den Ergebnissen der Analyse der Einkommens- und Vermögensgestaltung wertvolle Anhaltspunkte gewonnen werden. „Statistiken über verkaufte Warenmengen, Qualitäten, die gangbarsten Preislagen, Zahlungsweise der Kundschaft lassen einen Schluß auf die Richtung der Bedürfnisse und ihre Dringlichkeit zu" (1). Untersuchungen über den Umsatz pro Verkäufer nach Warengattungen getrennt oder über die Zahl der Käufer pro Raumeinheit u.a. dienen zur Vervollständigung des Bildes. Der Einzelbetrieb ist also zur Verbrauchsforschung in weitem Maße auf die Untersuchung der eigenen Absatzentwicklung angewiesen. Es lassen sich dabei aus einer gutgegliederten regionalen Absatzstatistik stets brauchbare und wertvolle Schlüsse auf die Gestaltung des Bedarfs und des Verbrauchs ziehen. Nützlich ist es außerdem, das eigene Gesichtsfeld durch zwischenbetrieblichen Vergleich oder Heranziehung von Branchendurchschnittszahlen zu erweitern

---

1) Sandig,O., a.a.O., S.21.

und so ein zuverlässiges Bild der Lage zu erhalten.

Bei der Untersuchung neuer, fremder Absatzgebiete, für die eigene Absatzziffern noch nicht vorliegen, wird man aus der Entwicklung und der augenblicklichen Lage der Branche Schlüsse auf die Verbrauchs- und Bedarfsentwicklung des betreffenden Artikels ziehen können.

Wir sehen also, wie zur Abschätzung der Absatzmöglichkeiten in einem Wirtschaftsgebiet die verschiedensten Untersuchungen notwendig werden. Ausgehend von der Kaufkraftforschung ist die Gestaltung des Verbrauchs zu untersuchen und die Branchenentwicklung zu beobachten. Handelt es sich um ein bereits bearbeitetes Gebiet, so ist stets die eigene Absatzentwicklung nach den verschiedensten Richtungen hin zu durchforschen und mit den Branchenzahlen zu vergleichen. Es kommt, wie wir gesehen haben, bei diesen Untersuchungen nicht allein auf die durch die Kaufkraft materiell bedingte Kaufmöglichkeit, sondern auch auf den Kaufwillen der Konsumenten an. Bei jeder Bedürfnisbefriedigung, die über den physischen Lebensbedarf hinausgeht, steht der Konsument vor einer großen Zahl Wünsche und einer noch größeren Zahl von Angeboten, durch die er Befriedigung erhofft. Dem Werbenden gelingt es dabei oft, über die Entschlußlosigkeit des Konsumenten einen Sieg davonzutragen, aber ob damit ein echter Bedarf befriedigt wurde, stellt sich erst im Laufe der Zeit heraus. Auf die Dauer und im Durchschnitt kann aber die Unternehmung nur durch die Befriedigung eines vorhandenen echten Bedarfs existieren. Man sieht bei dieser Marktforschung viel zu oft den Markt größer, als er ist, und die Zahl der Kundenwünsche, Triebe und Neigungen kleiner, als sie in Wirklichkeit ist (1). Es muß stets versucht werden, sich

---

1) Vgl. hierzu: „Was heißt Kaufkraft? Was ist ein Bedürfnis?" Wirtschaftliche Geschäftsführung im Einzelhandel, Jg. 1933, März-Heft S. 367 f. Vgl.

auf den „echten Markt" zu beschränken. Eine darüber hinausgehende „Bedarfsweckung" ist stets von sehr zweifelhaftem Wert.

ccc) Die psychologische Differenzierung der Käufer.

Während es sich bisher darum handelte, durch Erforschung der Aufnahmemöglichkeit (in geographischer Richtung und nach sozialen Schichten) die Richtung und das Ausmaß der Werbung zu bestimmen, wird nun im folgenden Teil der Untersuchung in erster Linie die Grundlage für die Organisation und Technik der Werbung (Werbestrategie) im einzelnen geschaffen, des weiteren aber werden die Ergebnisse des ersten Teils der Untersuchung vervollständigt.

Es ist bekannt, daß kaum ein Kaufentschluß rein zweckrationalen Erwägungen entspringt. Mit der Abnahme des Dringlichkeitsgrades des Bedürfnisses nimmt der Einfluß emotionaler Beweggründe bei der Bedarfsbildung im wachsendem Maße zu. Diese emotionalen Faktoren, die beim Kaufentschluß stets mehr oder weniger mitwirken, entspringen der psychologischen Einstellung, der Mentalität des Käufers. Wir müssen also unsere Untersuchung auch nach dieser Richtung hin ausdehnen und versuchen, die psychologische Einstellung unserer Käufer zu erkennen. Durch die Werbung soll zwar der Mensch als Einzelindividuum beeinflußt werden, aber eine solche Abstimmung auf den einzelnen ist in der Praxis schlechterdings nicht möglich. Trotz der Verschiedenheit der einzelnen Menschen voneinander lassen sich auch hier, verursacht durch Erziehung, Milieu, Beruf u.dgl., Gruppen psychologisch einigermaßen gleichgerichteter Individuen erkennen. „Um überhaupt zu einer Arbeitsmöglichkeit zu kommen, sind wir gezwungen, die Konsumenten in Schichten einzu-

---

Marktanalyse - Abseits vom Wege, in: Verkaufspraxis, Jg.1933, Dez.-Heft, S.143 ff.

teilen und jeden einzelnen in der Hauptsache als Vertreter seiner Schicht zu behandeln" (1). Ein Markt besteht für den Werber nicht nur allein aus Verkaufsmöglichkeiten, sondern aus Gruppen individueller Käufer mit verschiedenen Charakteristiken. Jede der einzelnen Gruppen muß dabei für sich studiert und in ihrer Wichtigkeit erwogen werden. Ausdrücke, wie sie in der Praxis oft zur Kennzeichnung des Käuferkreises gebraucht werden, wie z.B. die große Masse des Publikums, die Frau, die besseren Kreise u.ä. sind dabei unbrauchbar. Zweifellos kann man sich unter „Mittelstand" und „bessere Kreise" etwas vorstellen, aber wir finden dabei wieder eine ganze Reihe von Untergruppen, die in ihrer psychologischen Einstellung derart differenziert sind, daß man sie nicht mit den gleichen Mitteln und Werbemethoden bearbeiten kann. Diese rohe und oberflächliche Einteilung reicht in keinem Falle zur ausreichenden Charakterisierung der Käuferkreise aus.

In erster Linie ist es der Faktor „Alter", der eine wertvolle Schichteinteilung der Verbraucher ermöglicht. Der Gegensatz zwischen alter und junger Generation wird überall deutlich sichtbar; Kinder, junge und alte Menschen scheiden sich deutlich in ihren Interessen, Auffassungen und Ansichten und somit auch in ihren Kaufmotiven. Die einzelnen Altersklassen bedürfen also gemäß ihrer psychologischen Einstellung einer ganz differenzierten Umwerbung, und es bedarf andererseits keiner eingehenden Erörterung, um zu zeigen, wie das Alter des Käufers oft einen wichtigen Faktor beim Kauf der verschiedenen Artikel darstellt.

Durchkreuzt wird diese Gruppierung nach dem Alter durch die geschlechtliche Differenzierung der Menschheit. Es ist hierbei vor allem die Frau, der die größte Bedeutung zukommt. Sie tritt als Käuferin

---

1) Kliemann, H., a.a.O., S.11.

auf, nicht nur für Produkte des eigenen Bedarfs und des Haushalts, sondern auch für Waren für das Heim und selbst von Gegenständen, die ausschließlich von Männern benutzt werden (1). Zahlreiche Untersuchungen haben bewiesen, daß ungefähr vier Fünftel aller Käufe von Frauen getätigt werden, und daß der Großteil des Einkommens durch die Hände der Frau wieder hinausfließt (2). Dieser überragenden Stellung der Frau im Kaufgeschehen ist natürlich auch in der Werbung Rechnung zu tragen. Vor allem ist aber dabei nach Möglichkeit noch eine weitere Differenzierung vorzunehmen. Es darf nicht vorkommen, daß die Frau als Interessentin richtig erkannt, aber übersehen wird, daß sie ganz verschieden eingestellt ist, ob sie als Hausfrau selbst einkauft oder ob sie dies ihren weiblichen Angestellten überläßt; ferner, in welchem Teil der Großstadt sie wohnt u.dgl. mehr.

Das Tun und die geistige Einstellung des Menschen wird aber nicht allein durch Alter und Geschlecht bestimmt, sondern auch die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Berufe spielt dabei stets eine Rolle. Die Erwerbstätigkeit bildet einen bedeutsamen Faktor für die psychologische Schichtung der Konsumenten. Nicht nur äußerlich, sondern auch in der inneren Struktur des Menschen finden wir hier wesentliche Übereinstimmungen. Die Gleichförmigkeit der Lebensbedingungen beeinflußt die gesamte Einstellung der gleichen Berufsangehörigen derart, daß man in gewissem Sinne von speziellen „Berufscharakteren" sprechen kann (3).

Neben diesen Komponenten spielt natürlich auch der Ort und die Landschaft, in welcher der Verbraucher lebt und seinen Wohnsitz hat, für die psycho-

---

1) Kropff-Randolph, a.a.O., S.66 ff.
2) Sandig, a.a.O., S.164.
3) Vgl. Vogt,V., Absatzprobleme, Stuttgart 1929, Bd.II, S.278.

logische Einstellung eine Rolle. Es ergibt sich dabei die Gruppierung nach Stadt- und Landbewohnern, die natürlich nach Groß-, Mittel- und Kleinstadt und Dorf untergeteilt werden kann. Die Zugehörigkeit zu einer Rasse, die Religion und Weltanschauung spielt auch heute noch, trotz des nivellierenden Einflusses unseres Zeitalters, in mehr oder minder großem Maße für die Bedarfsgestaltung des Menschen eine Rolle. Abgesehen davon, daß die Erfassung dieser letzten Gruppen sich sehr schwierig gestaltet, spielen sie im allgemeinen für die Werbung nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich in der Markenartikelreklame finden wir gelegentlich eine Abstimmung auf diese Schichten (1).

Die Aufzählung von Faktoren, die ein gewisses Gleichmaß in der inneren Einstellung der Verbraucher verursachen, könnte nun ohne weiteres noch fortgesetzt werden (2). Je nach der Eigenart der Ware ist das Gewicht und die Bedeutung dieser Gruppierungsmerkmale verschieden und im Einzelfall wird stets den speziellen Bedürfnissen entsprechend eine Auswahl vorzunehmen sein.

Es lassen sich also durch diese Faktoren, durch welche die psychologische Einstellung des Menschen beeinflußt wird, mehr oder minder fest umrissene Gruppen psychologisch gleichgearteter Individuen herausstellen. Im Rahmen dieser Arbeit kann es sich natürlich nicht darum handeln, die Psychologie des Verbrauchers zur Auffindung der günstigsten Werbemotive u.dgl., einer genauen Analyse zu unterziehen. Die psychologische Seite des Problems wurde hier nur berührt, weil es zur Planung der Werbestrategie notwendig ist, über das Vorhandensein und vor allem die zahlenmäßige Dichte einzelner, in ihrer psychologischen Einstellung gleichgerichteter Käufergruppen, Klarheit zu besitzen. Nicht die innere Ein-

---

1) Vgl. Kliemann, a.a.O., S.36.
2) Siehe Kropff-Randolph, a.a.O., S.76 ff.

stellung als solche, sondern lediglich die Feststellung des Vorhandenseins und der Größe gleichgerichteter Gruppen ist im Zusammenhang mit der Werbeplanung von Bedeutung.

In Verbindung mit diesen Untersuchungen entsteht auch die Frage, inwieweit der Konsument beim Kauf des Produktes durch „Werbehelfer" beeinflußt werden kann, und in welchem Maße derartige Hilfspersonen vorhanden sind, die zwar für den Kauf selbst nicht in Frage kommen, aber den Verbraucher beim Kauf maßgeblich beeinflussen können (Ärzte, Apotheker, Buchhändler, Lehrer, Architekten, aber auch Chauffeure, Kinder u.dgl.). Es ist auch diese Seite zu untersuchen, damit in dem Aufbau und der Zielrichtung der Werbung auch diese Kreise entsprechende Berücksichtigung finden können.

ddd) Kaufgewohnheiten, Kaufgründe und die Kaufhindernisse.

Neben den bereits geschilderten Untersuchungen ist es erforderlich, die Kaufgewohnheiten der Konsumenten und die Möglichkeiten ihrer Beeinflussung und Lenkung zu erforschen. Fabrikationsbetriebe werden dabei untersuchen, ob die Verbraucher im Wohnort selbst, in den Außenteilen, im Stadtzentrum oder sogar auswärts zu kaufen pflegen. Vor allem ist es für solche Betriebe wichtig festzustellen, ob die Verkäufe im Warenhaus, Konsumverein, Filialbetrieb oder Kleinhandelsgeschäft getätigt werden(1). Handelsgeschäfte, vor allem Ladengeschäfte, werden dagegen eine Einteilung nach Lauf- und Stammkundschaft und den Wohnbezirken der einzelnen vornehmen und daraus ihre Schlüsse ziehen.

---

1) Vgl.hierzu Breyer,A., Die Erforschung der Einkaufsgewohnheiten und die Möglichkeiten ihrer Beeinflussung und Lenkung, in: Die deutsche Werbung, Juni 1934, Heft 11, S.322 ff.

Neben diesem Grundsätzlichen spielen auch die Kaufgewohnheiten, wie sie durch die Jahreszeit, die beweglichen Feste usw. bedingt sind, eine Rolle. Der ebenfalls zu untersuchende Wochen- und Tagesrhythmus ist zwar für die Aufstellung des Werbeplans nicht von Bedeutung, wohl aber, wie später noch darzulegen ist, für die Werbetechnik, die Streuung der Werbung im einzelnen.

Im engsten Zusammenhang mit diesen Untersuchungen der Kaufgewohnheiten steht die Frage nach dem Kaufgrund und dem Hindernis, das im Einzelfall dem Kauf entgegensteht. Diese Faktoren sind, bedingt durch die differenzierten wirtschaftlichen Verhältnisse und die verschiedene psychologische Einstellung der einzelnen Käufergruppen, natürlich sehr verschieden. Es ist daher zur Planung der Werbestrategie unbedingt notwendig, darüber Klarheit zu schaffen, warum der Artikel gekauft wird, und welche Hindernisse seinem Erwerb von Fall zu Fall im Wege stehen.

Die Feststellung der Kaufgründe gestaltet sich recht schwierig. Es ist zwar nicht sehr schwer, aus dem Kreis der Kunden und Interessenten eine genügende Zahl von Antworten zu erhalten. Die Schwierigkeiten entstehen erst bei der Auswertung der Ergebnisse solcher Rundfragen.

Diejenigen Menschen, die den Artikel schon jahrelang kaufen, denen der Gebrauch also Gewohnheit geworden ist, sind sich kaum mehr bewußt, warum sie eigentlich gerade diesen Gegenstand kaufen. Ihre Antworten sagen uns also kaum etwas. Andere wieder, die ihn erst vor kurzem kauften, erinnern sich zwar noch genau des Kaufgrundes; aber wir wissen auch, daß es wirkliche und scheinbare Kaufgründe, sog. „vernunftgemäße Begründungen" unter den Antworten gibt. Viele Konsumentenanalysen haben gezeigt, in welch großem Ausmaße die Verbraucher ihre Warenkaufgründe durch solche ausgeklügelten Begründungen

zu verdecken suchen (1). Es ist also größte Vorsicht geboten, und es bedarf großer Sachkenntnis und Erfahrung, die Trennung zwischen wirklichen und scheinbaren Gründen vornehmen zu können.

Die Hindernisse, die dem Erwerb eines Produktes im Wege stehen, können verschiedenster Art sein. Wir unterscheiden zwei Hauptrichtungen, in denen diese Kaufhindernisse liegen: (2)

„1. im Menschen selbst:
Vorsicht bei der Auswahl, Mißtrauen gegen das Neue, Wunsch nach Exklusivität usw.
2. in äußeren Umständen:
Mangel an Kaufkraft, Unbekanntsein des Produktes, schlecht einprägsamer Name (Schutzmarke), schlechte Einkaufsmöglichkeit (Fehler in der Absatzorganisation) u.dgl. mehr".

Die Erfassung der in der zweiten Richtung liegenden Hindernisse, die mehr oder minder Organisationsprobleme sind, wie z.B. mangelndes Bekanntsein, schlechte Einkaufsmöglichkeit u.dgl., bildet keine sehr große Schwierigkeit. Aber die Erforschung der Hindernisse, die im Menschen selbst, in seiner Mentalität, liegen, gestaltet sich bedeutend komplizierter. Wir können es hier wie bei der Feststellung der Kaufgründe mit zwei verschiedenen Dingen zu tun haben:

1. dem eigentlichen Hindernis, was daran hindert, das Bedürfnis zu befriedigen,
2. dem Einwand, der dem Kauf gegenüber gemacht wird.

„Manchmal sind sie vielleicht identisch, wenn dem eventuellen Kunden sehr viel daran gelegen ist, den Artikel zu kaufen. Der Mangel an Geld kann das einzige Hindernis sein; gleichzeitig bildet es den

---

1) Vgl. Kropff-Randolph, a.a.O., S.114 ff.
2) Ebenda, S.103.

Einwand gegen den Kauf" (1). Aber wenn dem Kunden an dem Produkt nicht sehr viel gelegen ist, so ist das Hindernis meist nicht identisch mit irgendeinem der Einwände. Man scheut in vielen Fällen, besonders bei der persönlichen Ausfragung, aus den verschiedensten Gründen (Höflichkeit usw.) eine offene, klare Stellungnahme und verschanzt sich hinter den verschiedensten Einwänden, Entschuldigungen, vernunftgemäßen Erklärungen, warum man nicht kaufen will. Es ist hier außerordentlich schwierig, aus den Antworten wertvolle Ergebnisse zu erhalten. In anderen Fällen wieder wird der Befragte sich über das Hindernis überhaupt nicht recht klar sein und eine Auskunft nicht geben können. Wir sehen also, wie schwierig sich dieser letzte Teil der Untersuchung gestaltet, und oft wird es nur durch die fortwährende Beobachtung der Verkaufsverhandlungen u.dgl. möglich sein, Klarheit über diese Dinge zu erlangen.

Bei der praktischen Ausgestaltung dieser Untersuchungen, die mit der psychologischen Einstellung des Käufers zusammenhängen, wird man in erster Linie den bereits vorhandenen Kundenkreis in Betracht ziehen, daneben aber stets auch versuchen, den möglichen Kundenkreis in seiner verschiedenen Schichtung in die Untersuchung einzubeziehen. Die Feststellung der Gruppierung der Konsumenten nach Alter, Geschlecht, Beruf u.dgl. gestaltet sich dabei nicht sehr schwierig. Aber zur Untersuchung der Kaufgründe und vor allem der Kaufhindernisse wird man in vielen Fällen zur Erzielung nützlicher Ergebnisse die Versendung von Fragebogen bzw. eine mündliche Ausfragung nicht umgehen können. Es sollen ja vor allem nicht nur die Konsumenten, die

---

1) Kropff-Randolph, a.a.O.,S.110. Vgl.hierzu auch „Die Einrede", Lehrbrief 6/7 des Fernkurses der Verkaufsberatung, Herausgeber K. Friedländer, W. Tümena.

schon Kunden sind, sondern auch die Interessenten und ihre besondere Einstellung erfaßt werden. Obwohl eine solche Ausfragung in der Regel mit erheblichen Kosten verknüpft ist (1), wird sie aber stets dementsprechend wertvolle Aufschlüsse liefern.

bb) Das Produkt.

Innerhalb der eigentlichen Marktanalyse umfaßt die Analyse des Produktes in der Regel einen großen Kreis weitverzweigter Untersuchungen. Für die Werbeplanung kann aber nur ein Teil dieser Untersuchungen zweckdienliche Unterlagen abgeben. Es handelt sich in diesem Zusammenhange weniger darum, die reine Absatzfähigkeit (Markteignung) festzustellen, wie sie durch die technische Vollkommenheit, Qualität, Aussehen und den Preis des Produktes bestimmt wird, sondern es soll untersucht werden, inwieweit vom Produkt aus Werbemöglichkeiten bereits gegeben sind oder noch geschaffen werden können. Es muß hier die Analyse darauf konzentriert werden, die Vorzüge und speziellen Eigenschaften des Produktes gegenüber den Konkurrenzfabrikaten herauszustellen und neue Verwendungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzudecken.

Wenn auch innerhalb der eigentlichen Untersuchung kein Unterschied zu machen ist, ob es sich um ein vollkommen neues, oder bereits eingeführtes Produkt handelt (2), so muß doch grundlegend festgestellt werden, in welchem Stadium sich der Artikel befindet; denn das Stadium des Artikels ist der Faktor, der fast ausschließlich den Rahmen der gesamten Werbeplanung bestimmt, wenn auch die verschiedenen Werbefeldzüge im einzelnen auf weit

---

1) Vgl. Petzold,A., Durchführung und Kosten einer Marktanalyse, in: Seidels Reklame, Jg.31, S.161 ff.
2) Vgl. Kiehl, a.a.O.,S. 21.

speziellere Untersuchungen aufgebaut sein müssen. Kropff-Randolph (1) unterscheiden grundsätzlich drei Stadien, in denen sich eine Ware befinden kann:

1. Die Ware ist noch nicht bekannt und eingeführ
2. Das Produkt tritt in Konkurrenz mit anderen.
3. Der Artikel ist eingeführt; es besteht bereit ein fester Kundenstamm.

Es ist außerordentlich schwierig, z.T. sogar unmög lich, die einzelnen Stadien klar voneinander zu trennen. Man darf dabei keineswegs von vagen Vermu tungen und Schätzungen ausgehen, sondern muß sich stets in weitestem Maße auf effektives Zahlenmate- rial stützen. Die Erfolgskontrolle der vergangener Werbetätigkeit einerseits und die bisherige Absatz entwicklung andererseits bilden hierbei eine ver- läßliche Grundlage. Die Erkenntnis des Stadiums, i dem sich der Artikel befindet, ist insofern wichti als dadurch, wie schon erwähnt, die Grundtendenz der gesamten Werbetätigkeit bestimmt wird.

Ein Produkt im Einführungsstadium bedarf einer weit umfangreicheren und andersgearteteren Reklame als wenn es sich im dritten Stadium befinden würde Während im ersten Stadium das Publikum den Artikel überhaupt noch nicht kennt, gilt es im zweiten Sta dium, dem bereits bekannten und bis zu einem gewis sen Grade eingeführten Artikel den Absatz vor den Konkurrenzfabrikaten zu sichern. Die Erregung der Aufmerksamkeit genügt also nicht mehr, sondern das Produkt muß aus der Masse der Fabrikate hervorgeho ben und seine Überlegenheit bewiesen werden (Ent- wicklung zur „Spezialität", Schutzmarke u.dgl.). I dritten Stadium, in dem die Ware fest eingeführt ist und bereits einen festen Verbraucherkreis be- sitzt, handelt es sich in der Hauptsache um die

---

1) Kropff-Randolph, a.a.O., S.242; vgl.auch Kropff, H.F., Psychologie in der Reklame, Stuttgart 1934, S.59 ff.

Erhaltung dieser Käuferschaft durch Erinnerungswerbung. Es muß in diesem Stadium in Anbetracht des steten Wechsels der Kaufgepflogenheiten der Konsumenten untersucht werden, ob das Produkt von allen übrigen der gleichen Gattung schnell und leicht zu unterscheiden ist und ob in Qualität, Form und Aufmachung eine gewisse Kontinuität gewahrt wird (Einführung einer Schutzmarke, einer besonderen Packung oder eines „Reklame-Fetischs")(1).

Entsprechend diesen drei Stadien muß also die Zielrichtung der Werbung verlagert werden. Allerdings darf bei der praktischen Ausgestaltung der Werbung nicht nur lediglich dieses eine, durch das Stadium des Artikels gegebene Ziel gesehen werden, sondern man wird stets zu einer Kombination von Zielen und Wegen greifen, wobei natürlich die Grundrichtung stets deutlich erkennbar bleibt. So wird man z.B. im dritten Stadium in Anbetracht der wechselnden Konsum-Gewohnheiten neben der Erhaltung des bereits bestehenden Kundenkreises stets eine Verbreiterung und Vertiefung der Marktbasis anstreben.

Bei der praktischen Ausgestaltung der Werbung bildet aber, wie schon erwähnt, das Stadium in dem sich der Artikel befindet, lediglich die Grundlage, den äußeren Rahmen. Die Analyse der Ware darf niemals hierauf beschränkt werden. Der zweite Abschnitt der Untersuchung besteht darin, das Charakteristikum und die Stärke des Produktes gegenüber den Konkurrenzfabrikaten herauszuarbeiten und andererseits neue Verwendungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Ware aufzudecken. Dabei ist es bei den nun folgenden einzelnen Untersuchungen ohne Bedeutung, in welchem Stadium sich die Ware im Augenblick befindet. Notwendig ist dabei aber, daß neben der Betrachtung des eigenen Produktes eine genaue Analyse

---

1) Siehe Growald, Reklame und Krise, in: Seidels Reklame, Jg.1932, Heft 6, S.240;
auch Schnutenhaus, a.a.O., S.107.

der Konkurrenzfabrikate zu erfolgen hat, denn nur so kann die Stärke und die Schwäche des Artikels klar erkannt werden. Es ist andererseits stets zu beachten, daß die schärfste Konkurrenz nicht notwendigerweise in Artikeln der gleichen Art bestehen muß (1). Es ist also auch die vertikale Konkurrenz dabei in Betracht zu ziehen. Aber nicht nur die Konkurrenzprodukte als solche, sondern auch die dafür gemachte Reklame muß ständig beobachtet werden. Es dürfen niemals die gleichen Argumente benutzt und der Erfolg lediglich im gegenseitigen Überschreien gesucht werden. Man muß stets die Dinge von einem anderen Gesichtspunkte aus zeigen und „anders sein als die Anderen".

In erster Linie ist also zu untersuchen, was an dem Produkt „neu" ist bzw. ohne große Mühe verändert werden kann (Verpackung, Form, Farbe), damit es sich von den übrigen Fabrikaten gleicher Art vorteilhaft unterscheidet. Mit anderen Worten, es muß ein Charakteristikum, eine typische Eigenschaft des Produktes festgestellt bzw. geschaffen werden, durch welche es sich von allen übrigen, gleichartigen Artikeln unterscheidet. Man wird dabei oft mehrere typische Eigenschaften des Produktes herausfinden, aber stets wird ein Charakteristikum den Vorrang haben und in der Lage sein, das Produkt besonders hervorzuheben. Diese Untersuchung ist eine nie endende Aufgabe, denn das Interesse des Kunden muß immer wieder von neuem geweckt und wachgehalten werden, und vor allem ist zu bedenken, daß auch die Konkurrenz in dieser Richtung arbeitet. Bei Objekten, deren Nützlichkeit außer jedem Zweifel steht, ist es immer dieser „zusätzliche Kaufreiz", der beim Kauf entscheidet (2). In vielen Fällen wird man, um ein neues Charakteristikum zu erhalten, dazu schreiten, das Produkt mehr oder minder zu ver-

---

1) Siehe Kropff-Randolph, a.a.O., S.153 u.204 ff.
2) Vgl. Vershofen, a.a.O., S.231 ff.,
auch Kropff, a.a.O., S.155 ff.

ändern (verschiedenfarbige Füllhalter und Grammophonplatten sind hierfür Beispiele).
Andererseits ist zu untersuchen, inwieweit die auf dem Markt befindlichen Artikel in Form, Farbe und Verpackung den Bedürfnissen des praktischen Gebrauchs und den Ansprüchen der Käufer entsprechen. Auch hier lassen sich durch kleine Veränderungen erfolgreiche Werbewirkungen erzielen. Als Beispiele seien erwähnt: die handliche Form der Seife, ökonomische und zweckmäßige Zigarettenpackung, geschmackvolle Aufmachung von Geschenkartikeln (Weihnachten), die Sparflasche für Haarwasser, die Odol-Mundwasser-Flasche u.dgl. Hierher gehört auch die Untersuchung der Frage, welche Gewichts- bzw. Stückpackung im Gebrauch die vorteilhafteste ist, eine Tatsache, die auch für die Taktik der Preisstellung von Bedeutung ist. (1 Stück 25 Pfg., die 5-Stück-Packung RM 1,--).

In der Regel aber wird man sich auf die Dauer mit solchen rein äußerlichen Veränderungen des Produktes nicht begnügen können. Besonders bei scharfer und leistungsfähiger Konkurrenz wird man danach streben, ein wertvolleres und zugleich dauerhafteres Charakteristikum der Ware zu schaffen, indem man am Produkt selbst mehr oder minder große technische Veränderungen vornimmt. Man wird versuchen, den „schwächsten Punkt" (1) des Produktes bzw. der ganzen Produktgattung durch irgendwelche technischen Verbesserungen zu überwinden (Kleinkamera, Doppelferse beim Strumpf, Reißverschluß u.dgl.). Wir können auf diese Untersuchungen, die mehr oder minder in das Gebiet der technischen Produktanalyse gehören (Grenzgebiet der Werbeanalyse und Marktanalyse) hier nicht näher eingehen; aber es muß an dieser Stelle auf die Wichtigkeit dieser Dinge für die Werbung hingewiesen werden. Andererseits ist an diesem Punkt der Untersuchung zu erwägen, ob man dem Artikel aus werbetechnischen Gründen eine

---

1) Vgl.die Ausführungen Kropff-Randolph, a.a.O.,S.119 ff.

Schutzmarke geben (Garantie für gleichbleibende Güte, Ansehen und Vertrauen zur Firma) bzw. ihn zur „Spezialität" entwickeln kann (1).

Aber auch ohne direkte Änderung oder Veränderung des Produktes lassen sich in der Regel neue Werbemöglichkeiten auffinden. Wir denken hierbei an die Analyse des Produktes bezüglich seiner Verwendungsmöglichkeiten. Auch wenn das Produkt schon jahrelang auf dem Markte ist und gerade deshalb vielleicht, lassen sich dabei wertvolle Ergebnisse erzielen. Bei jeder praktisch durchgeführten Analyse, von der die Literatur berichtet, wurden stets eine ganze Reihe neuer Verwendungsmöglichkeiten herausgefunden, an die man vorher kaum gedacht hatte. Das geeignetste Material wird dabei durch eigene Versuche und die Befragung der Käufer gewonnen. Natürlich wird man unter den gefundenen Möglichkeiten nach den verschiedensten Richtungen hin eine Auswahl treffen müssen und nur die nützlichsten und für die Werbung wirkungsvollsten verwenden. Es gilt dabei in erster Linie, Gebrauchsmöglichkeiten herauszufinden, die für die Konkurrenzfabrikate nicht in Frage kommen und so auf das betreffende Produkt beschränkt bleiben.

Bevor wir nun das Kapitel über die Analyse des Produktes schließen, sei darauf hingewiesen, wie wertvoll es oft sein kann, die Herstellung des Produktes von der Beschaffung des Rohstoffes an bis zur Belieferung des Kunden nach Werbemöglichkeiten zu untersuchen. Man braucht dabei nur an die erfolgreichen Reklamefeldzüge der Zigarettenfabrik „Neuerburg" (2) und anderer zu denken, um den Wert dieser Untersuchung zu erkennen. Besonders für die Erinnerungsreklame bietet sich hier ein weites, fruchtbares Feld.

---

1) Vgl. Lauterer, Werbung für den Markenartikel, in: Der Markenartikel, Zürich 1932, S.25.
2) Vgl. die Inseratserie: „Sonne auf Mazedonien".

cc) Die Unternehmung und die Konkurrenz.

Innerhalb der gesamten Marktuntersuchung bildet die Analyse des Unternehmens und der Konkurrenz einen umfangreichen und sehr wichtigen Teil. Im Rahmen der Werbeanalyse müssen wir uns aber auf einen relativ kleinen Teil aller dieser Untersuchungen beschränken. Die Grundtendenz und Zielrichtung der Werbung wird neben anderem maßgeblich bestimmt durch die Stellung der Unternehmung im Markt. Wir haben schon eingangs der Behandlung der „Streufeldabgrenzung" dieses Gebiet kurz gestreift. An dieser Stelle müssen wir aber etwas näher darauf eingehen.

Sind einmal alle die oben beschriebenen Untersuchungen über Kaufkraft, Käuferschichtung u.dgl. vorgenommen, dann besteht die wichtigste Aufgabe darin, festzustellen, welche Stellung die Unternehmung in dem betreffenden Absatzgebiete einnimmt. Es ist zu untersuchen, welche Quote des Gesamtabsatzes auf die Unternehmung entfällt und wie sich der übrige Teil auf die Konkurrenz verteilt.

In zweiter Linie ist es zur Planung der Werbung wertvoll zu wissen, inwieweit bisher die Reklame die Umsatzentwicklung in dem betreffenden Marktgebiet beeinflußt hat. Es handelt sich dabei natürlich nicht um die äußerst problematische, rein ziffernmäßige Feststellung des Werbeerfolges (1), sondern darum zu untersuchen, worauf der Erfolg bzw. der Mißerfolg der bisherigen Reklamefeldzüge oder der Gesamttendenz der Werbung beruht. Von dieser Untersuchung wird es abhängen, ob man den bisher beschrittenen Weg weiterverfolgen oder eine andere Werbestrategie wählen wird, oder der Werbung innerhalb der Absatzorganisation eine geringere oder bedeutendere Stellung einräumen wird. Zur Beantwortung dieser Frage ist nicht nur eine dauernde

---

1) Siehe die Ausführungen unter „Die Kontrolle der Werbung", in dieser Arbeit.

Beobachtung der eigenen Werbung notwendig, sondern auch die Verkaufstaktik und die Reklame der Konkurrenzbetriebe muß auf das genaueste verfolgt werden. Man wird so ein Bild über die eigenen Aussichten und Möglichkeiten gewinnen und andererseits die Schwächen der Konkurrenzreklame erkennen und somit Angriffspunkte für die eigene Werbung finden. Im schärfsten Konkurrenzkampf, wo es sich meist um in jeder Beziehung gleichwertige Produkte handelt, ist diese Tatsache besonders wichtig und in mehr oder minder großem Maße wird dadurch die gesamte Tendenz und die Strategie der eigenen Werbung maßgeblich bestimmt.

Neben diesen Untersuchungen, die die Stellung der Unternehmung zur Konkurrenz betreffen, wird man aber stets auch die Unternehmung als solche in die Analyse einbeziehen. In ähnlicher Weise wie das Produkt ist auch die Unternehmung in den verschiedensten Richtungen nach werblichen Gesichtspunkten zu untersuchen. Die damit zusammenhängenden Überlegungen liefern zwar für den Aufbau des Werbeplanes keine Unterlagen; sie seien aber hier kurz gestreift, weil aus ihnen in gleichem Maße, wie aus gewissen Abschnitten der Produktanalyse zur Planung der im Rahmen der Gesamtwerbung vorzunehmenden einzelnen Feldzüge wertvolles Material gewonnen werden kann.

Die Geschichte der Unternehmung einerseits, die technische Organisation (Maschinenpark, Produktionsmethoden, Autopark u.dgl.) und die räumliche Ausdehnung (Größe des Komplexes, Filialen und Zweigniederlassungen) andererseits können dabei zur Ausgestaltung der Feldzüge nützliche Unterlagen liefern. Vor allem für den Aufbau der oft sehr schwer abwechslungsreich zu gestaltenden Erinnerungsreklame kann hierbei wertvolles Material gefunden werden. Es sei in diesem Zusammenhange auf den Aufbau der „Fordreklame" hingewiesen, die in weitem Ausmaße

auf diese Dinge zurückgreift (1).

Je nach der Verschiedenheit der bearbeiteten Abnehmerkreise wird man diese einzelnen Tatsachen stets von einem anderen Gesichtspunkte aus darzustellen haben. Zur Umwerbung technisch interessierter Kreise wird man die maschinelle Betriebseinrichtung und ihre technische Kapazität voranstellen, in anderen Fällen wieder auf die Hygiene und Sorgfalt bei der Fertigung des Produktes hinweisen, und nicht zuletzt finden wir auch soziale Momente im Vordergrund mancher Werbefeldzüge (Quaker-Oats).

2. Die Beobachtung der wirtschaftlichen Veränderungen.

(Marktbeobachtung unter dem Gesichtspunkte der Werbung).

Wie jede andere betriebliche Funktion muß auch die Werbung den fortdauernden Veränderungen und Verschiebungen des Wirtschaftslebens Rechnung tragen. Diese Anpassung an die jeweilige Wirtschaftslage kann aber nur erreicht werden, wenn alle die Faktoren, welche die Werbetätigkeit des Betriebes beeinflussen, ständig beobachtet werden. In erster Linie ist dabei die Entwicklung des Bedarfs einer genauen Beobachtung zu unterziehen. Um ein richtiges Bild dieser Veränderungen zu erhalten, ist es

---

1) Vershofen,W., Fordismus, in: Grenzen der Rationalisierung, Nürnberg 1928, S.1.
Vgl.hierzu auch die „Haus Neuerburg"- und die „Atikah"-Reklame, ebenso die „Opelreklame" des laufenden Vierteljahres. (Herbst 1934).
Vgl. Die Geschichte der Technik - eine Fundgrube für die Werbung. Vortrag von A.Skowronnek bei der Tagung der Fachschaft deutscher Werbefachleute, September 1934, Berliner Lokal-Anzeiger Nr.438 vom 16.9.1934.

für den Einzelbetrieb notwendig, zuerst einmal die allgemeine Bedarfsentwicklung des betreffenden Produktes zu beobachten und daran anschließend erst die speziellen Verhältnisse des Betriebs zu untersuchen.

a) Die Beobachtung der allgemeinen Bedarfsentwicklung des Produktes.

In der allgemeinen Bedarfsentwicklung unterscheiden wir Veränderungen in der absoluten Höhe (quantitative) und in der inneren Zusammensetzung (qualitative) des Bedarfs.

aa) Quantitative Verschiebungen (1).

Auf der quantitativen Seite des Bedarfs unterscheiden wir struktur-, konjunktur- und saisonbedingte Veränderungen, wobei wir die saisonalen Verschiebungen an dieser Stelle der Untersuchung ausscheiden können, da sie in jedem Betrieb hinreichend bekannt sind und ihre Beobachtung keine Schwierigkeiten bereitet. Die strukturellen Verschiebungen des Bedarfs werden verursacht durch Änderungen des gesamten Wirtschaftsaufbaues und durch Veränderungen der Faktoren, die, je nach Eigenart des Produktes, die Aufnahmefähigkeit beeinflussen: Die Bevölkerungsziffer in ihrer verschiedenen Gliederung, die Besitz- und Vermögensverhältnisse u. dgl. Es sind dies im Einzelfall ganz verschiedene Komponenten. Die Strukturwandlungen gehen aber in der Regel nicht plötzlich vor sich, sondern stehen am Ende einer organischen Entwicklungstendenz, die in ihrer Bewegungsrichtung meist schon sehr früh zu erkennen ist (allgemeine Wirtschaftsentwicklung,

---

1) Diese Untersuchungen werden hier nur gestreift, da sie in das Gebiet der „allgemeinen" Marktbeobachtung fallen.

Bevölkerungsaufbau). Die laufende Wirtschaftsbeobachtung kann also auf die Untersuchung dieser Schwankungen in der Regel verzichten.

Den wesentlichsten und wichtigsten Teil der in quantitativer Richtung liegenden Beobachtungen bildet die Untersuchung der Kaufkraftverschiebungen, wie sie durch die konjunkturelle Bewegung des Wirtschaftslebens bedingt wird. Es ist dabei die Kaufkraftentwicklung getrennt nach Bevölkerungsschichten und nach geographischen Gesichtspunkten zu erfassen. Auch hier sind in gleichem Maße wie bei der Analyse zur Ergänzung und Korrektur der Ergebnisse in möglichst großem Umfange die Verbrauchsziffern heranzuziehen, wie dies bereits an anderer Stelle gezeigt wurde.

bb) Qualitative Veränderungen.
(Verschiebungen in der inneren Zusammensetzung des Bedarfs).

Es ist bekannt, daß das Nützlichkeitsprinzip nur in den seltensten Fällen ausschließlich den Kaufentschluß bedingt. Bei der Vielzahl der angebotenen Artikel ist selbst im Rahmen eines gedachten Existenzminimums der Bedarf in seiner inneren Zusammensetzung nicht gleich (Nahrung; noch deutlicher aber in der Kleidung). Stets nehmen bei abnehmender Dringlichkeitsstufe die emotionalen Regungen beim Kauf zu, und die Geschmacksrichtungen, Neigungen, Vorurteile und Anforderungen der Konsumenten sind im steten Wechsel begriffen.

Schäfer (1) gliedert die Gesamtheit dieser qualitativen Veränderungen des Bedarfs in Wandlungen des Stils, des Zeitgeschmacks und der Mode. Als Wandlungen des Stils wären dabei z.B. die durch das Bedürfnis des Großstadtmenschen nach Ruhe und Ausspannung bedingten Veränderungen des Wohnungsbaues, der Inneneinrichtung (Möbel, Wandbekleidung, Fuß-

---

1) Schäfer, S., a.a.O., S.139.

bodenbelag) u.dgl. anzusehen (1). Die Änderungen des Zeitgeschmacks werden verdeutlicht durch die allgemeine Tendenz zur Hygiene, Vorherrschaft der weißen Farbe bei kosmetischen Artikeln (Creme, Zahnpasta), die Beliebtheit der Cellophanpackung usw. (2). Die dritte Veränderungserscheinung bildet die Mode. Im Gegensatz zu Stil und Zeitgeschmack bildet sie eine ganz kurzfristige, oft von Jahr zu Jahr wechselnde Wandlung, die in der Hauptsache konsumnahe Artikel und hier in erster Linie Gegenstände der Bekleidung erfaßt.

Trotzdem die Schäfer'sche Dreiteilung von theoretischem Standpunkte aus sehr treffend und klar erscheint, müssen wir sie im Hinblick auf die vorzunehmende praktische Untersuchung ablehnen. Erstens gehen Stil, Zeitgeschmack und Mode derart ineinander über, daß praktisch in den meisten Fällen eine Differenzierung der drei Erscheinungen nicht möglich ist. Zweitens aber bilden diese Veränderungen der qualitativen Seite des Bedarfs bezüglich ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Einzelbetrieb eine Einheit. Dazu kommt noch, daß in demselben Maße wie bei den quantitativen Verschiebungen auch hier lediglich die kürzestfristigen Bewegungen einer besonderen Beobachtung bedürfen, während die mittel- und langfristigen Veränderungen in ihrer Entwicklungsrichtung in der Regel schon sehr früh auch ohne besondere Beobachtung zu erkennen sind.

Wir wollen deshalb im Hinblick auf unsere Untersuchung und in Anlehnung an den Sprachgebrauch, der einmal den Begriff Mode enger und einmal weiter faßt (3), die Gesamtheit der qualitativen Verände-

---

1) Vgl.Vershofen, Wandlungen der Konsumentengewohnheiten, in: D.D.F., 1930, S.101 ff.
2) Vgl.Vershofen, Fabrikant und Konsument, in: D.D.F., 1932, S.9 ff.
3) Der Ausdruck „Mode" bzw. „modern" wird im Sprachgebrauch nicht nur auf Gegenstände der Bekleidung,

rungen des Bedarfs, wie sie der wirtschaftlichen Unternehmung im Markte entgegentreten, als „Mode" bezeichnen. Wir definieren mit Bickel (1) wie folgt: „Mode ist gleich den durch die Konsumentenentscheidungen bedingten Veränderungen in der Gestalt, d.h. der Substanz, Form oder der Musterung der Marktobjekte". Diese Erscheinungen können nun einmal kurz- oder langfristig sein. Die kurzfristigste soll dabei als „Mode im engeren Sinne" bezeichnet werden (vornehmlich die Veränderungen, welche die Kleidermode betreffen).

Es hat natürlich schon immer solche Verschiebungen in der qualitativen Zusammensetzung des Bedarfs gegeben. Aber die Entwicklung der letzten Zeit ist gekennzeichnet durch eine ständige Verbreiterung und Vertiefung des Gebietes, auf dem sich solche Geschmackswandlungen vollziehen. Hinzu kommt noch, daß sich diese Umschichtungen in wesentlich kürzeren Zeiträumen vollziehen als ehedem. Der wirtschaftliche Wert der im Produkt verkörperten Arbeit des Produzenten wird durch den Konsumenten am Markt bestimmt. Infolgedessen ist es notwendig, die Haltung des Konsumenten dauernd zu beobachten und sich ihr anzupassen. Die mit dem Problem der Schwankungen in der Nachfrage zusammenhängenden Beobachtungen und Überlegungen berühren natürlich in allererster Linie die Produktionsplanung. Aber auch für die Werbung sind sie von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Allerdings nicht in dem Sinne, daß man durch Reklame eine solche Geschmackswandlung, eine Mode „machen" bzw. sie grundlegend beeinflussen könne. Es mag allerdings zugegeben werden, daß nach der Eigenart des Artikels eine gewisse Modebeeinflussung durch Reklame möglich ist (Unterstreichung und Lenkung der Moderichtung). Aber

---

sondern auch auf alle anderen Kulturerscheinungen angewandt. (siehe Bickel, Das Problem der Modebeobachtung, in: D.D.F., 1931, S.11).

1) Bickel,O., a.a.O., S.12.

grundsätzlich können wir uns der Behauptung anschließen, daß Mode auch durch Reklame nicht gemacht werden kann (1). Gewiß ist es möglich, durch große Werbeaufwendungen für jeden Artikel im Markt Käufer zu finden; aber ob es sich dabei um die Dekkung eines echten Bedarfes handelt, oder lediglich um einen zufällig erfolgreichen Angriff auf die Emotionalität bzw. Entschlußlosigkeit einzelner Käufer, zeigt sich erst später. Nach Einschränkung der übermäßigen Reklame geht in solchen Fällen der Absatz ganz rapide auf ein Minimum zurück. Es ist also grundsätzlich dem einzelnen Produzenten unmöglich, den Konsumenten eine Mode zu diktieren.

Infolgedessen ist es in demselben Maße wie für die Planung der Produktion auch für die Werbeplanung unbedingt notwendig, die dauernden Verschiebungen auf der Nachfrageseite zu beobachten und auf ihre Gesetzmäßigkeiten hin zu untersuchen. Zeigt sich für den Einzelbetrieb eine der allgemeinen Wirtschaftslage nicht entsprechende Entwicklung des Umsatzes, so sind zuerst die Ursachen dieser Veränderung aufzuspüren. Ein Blick auf die Branchenentwicklung einerseits und die Konkurrenzbewegung andererseits zeigt meist schon recht deutlich, ob es sich um eine allmähliche Konsumwandlung, oder lediglich um die Verdrängung des betreffenden Artikels durch ein gleichartiges Konkurrenzfabrikat handelt. So stellt Kiehl (2) z.B. in einer Analyse

---

1) Vgl. Bickel,O., Das Problem der Modebeobachtung, M.d.F., 1931, S.11 ff.
Vgl. Fitch,M., Die Modebildung in Damenstoffen, Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 4, Stuttgart 1930, S.139 ff.
Vgl. Herches,H., Marktanalyse und Konjunkturforschung als Bestandteile der Marktbeobachtung, Z.f.B., 1932, S.688 ff.
Ebenso: Deutsche Mode, Bemerkungen zu zwei Reden. Textilzeitung, Nr.259 vom 1.11.34.

2) siehe Kiehl, a.a.O., S. 96.

fest, daß ein früher sehr bekanntes und den Markt fast ausschließlich beherrschendes Backmittel durch zu sparsame Werbung in ein paar Jahren fast in Vergessenheit geraten war, trotzdem sich an der Einstellung der Konsumenten kaum etwas geändert hatte. Man war lediglich zu einem gleichartigen Konkurrenzfabrikat übergegangen, da man zu wenig auf das betreffende Backmittel aufmerksam gemacht und daran interessiert wurde.

Wird aber in dem betreffenden Falle durch die Beobachtung erkannt, daß es sich um eine Änderung der Geschmacksrichtung handelt, so kann selbst ein erheblicher Aufwand an Werbung die Stellung in dem betreffenden Markt nicht mehr aufrecht erhalten. Aber trotzdem ist damit noch nicht das Todesurteil über die gesamte Produktion gesprochen. In gleichem Maße wie für die äußeren rein quantitativen Bedarfsverschiebungen lassen sich auch für den Wechsel der Bedarfsinhalte gewisse Gesetzmäßigkeiten in dem Gang der Entwicklung feststellen. Jeder Artikel, der nur irgendwie Konsumwandlungen unterworfen ist, zeigt fast gesetzmäßige Sequenzerscheinungen in der Bedarfsrichtung. Über die Verursachungskomplexe der verschiedenen Geschmacksveränderungen haben zwar die zahlreichen Versuche, die von wissenschaftlicher und praktischer Seite vorgenommen wurden, bisher wenig Klarheit schaffen können (1); aber wir wissen, daß diese Konsumwandlungen nicht überall gleichzeitig und unabhängig voneinander auftreten. Von einigen Mittelpunkten ausgehend, verteilen sie sich mit fast gesetzmäßiger Regelmäßigkeit konzentrisch in geographischer und soziologischer Richtung. Und an dieser Stelle des Problems finden wir Ansatzpunkte für die wissenschaftliche Forschung. Das Wissen um diese Entwicklungsrichtung ist gerade für die Grundlegung der Werbepolitik, für die Werbeplanung, von größter Bedeutung.

---

1) Vgl. Bickel,O., a.a.O., S.23 ff.

Wir haben grundsätzlich drei Sequenzen zu unterscheiden: eine regionale Sequenz, die soziale Sequenz und eine Sequenzerscheinung, die sich in der Ausbreitung der Modeidee innerhalb der einzelnen Branchen zeigt (gegenseitige Abstimmung von Kleid, Hut, Schuhen, Strümpfen u.dgl.)(1). Die Bedeutung und Wichtigkeit der einzelnen Sequenzen ist natürlich je nach der Eigenart des Artikels verschieden.

Ein Vergleich der verschiedensten, nach geographischen Gesichtspunkten differenzierten Bewegungsreihen läßt die Ausbreitungsgeschwindigkeit der Wandlungen von der Groß- zur Kleinstadt und zum Land, also die regionale Sequenz, erkennen. Die soziale Sequenz, d.h. die Ausbreitung der Mode über die soziale Schichtung der Konsumenten, zeigt sich durch genaue Beobachtung der Verteilung des Absatzes einerseits und der „Surrogatkonkurrenz" des betreffenden Artikels auf die einzelnen Käuferschichten andererseits. Um zu nützlichen und praktisch verwertbaren Ergebnissen zu gelangen ist es notwendig, die einzelnen Bewegungsreihen einen möglichst großen Zeitraum hindurch zu beobachten. Dabei ist auch stets die jeweilige konjunkturelle Lage zu berücksichtigen, denn es ist selbstverständlich, daß in der Zeit hoher Kaufkraft die Mode eine weit schnellere Verbreitung findet als in Zeiten wirtschaftlichen Tiefstands. „Man wird durch diese Beobachtungen sich stets wiederholende Bewegungsrichtungen erkennen und langsame Steigerungen, Wendepunkte und ununterbrochene Übergänge feststellen, die es nahe legen, nahezu von einer steten Entwicklung zu sprechen" (2).

---

1) Vgl. hierzu: Schäfer,E., a.a.O., S.161.
Ebenso Simmel, Psychologie der Mode, Berlin 1905 (zit. nach Schäfer);
desgl. Filene,E., Mehr Rentabilität im Einzelhandel, Berlin 1925, S.84 f.

2) Bickel, a.a.O., S.25.

Unterstützt werden diese Untersuchungen der Sequenzerscheinungen noch durch die Beobachtung der Absatzentwicklung verwandter Artikel. So ist z.B. meist sehr deutlich zu erkennen, wie die vom Kleid ausgehende Modeidee auf Strümpfe, Schuhe, Taschen, Schirme u.dgl. übergeht (dasselbe sehen wir bei der Anpassung der Möbel an den Baustil). Es werden damit schon die zukünftigen Entwicklungsrichtungen der vom Hauptgegenstand abhängigen kleinen Gegenstände erkannt. Vor allem aber bietet sich dabei den Produzenten die Möglichkeit, durch geschicktes Einfühlen in die einmal eingeschlagene Geschmacksrichtung und durch zielbewußte Werbung große Marktgewinne zu erzielen.

Im engsten Zusammenhang mit all diesen Beobachtungen der Modebewegung lassen sich natürlich auch Untersuchungen über die Kräfte verknüpfen, die diesen steten Wandel der Konsumentenentscheidungen verursachen. Aber diese Betrachtungen berühren die Produktionsplanung und entfallen dem Rahmen unserer Arbeit.

Die praktische Ausgestaltung all dieser Beobachtungen ist natürlich für den Einzelbetrieb stets mit mehr oder minder großen Kosten und Schwierigkeiten verbunden. Die Absatzstatistik und die Vertreterberichte können in den meisten Fällen allein keine genügende Grundlage bilden. Für den Einzelbetrieb ist es in der Regel zu kostspielig und andererseits aber auch unmöglich, das vielseitige Material, welches einen solchen Überblick vermitteln kann, zu beschaffen. Infolgedessen nimmt auch in Deutschland der Wunsch zur Einrichtung branchenmäßig gegliederter Modebeobachtungsinstitute ständig zu. In Amerika bestehen schon einige derartige Institute und ihre Arbeiten haben bereits wertvolle Ergebnisse gezeitigt (1). Auch in Deutschland hat der Zusammenschluß interessierter Kreise im „Reichsverband der deutschen Modeindustrie" schon einen

---

1) Siehe Bickel, a.a.O., S.30.

Anfang gemacht und mit ähnlichen Arbeiten begonnen, die im Laufe der Zeit noch ausgebaut und erweitert werden sollen (1). Es kann in solcher Gemeinschaftsarbeit aus der Fülle des Materials für die Forschung weit nützlichere und wertvollere Arbeit geschaffen werden, als dies aus dem engen Gesichtsfeld der Einzelunternehmung heraus möglich wäre. Die Berichte dieser Institute und die Veröffentlichung von „Modegliederungszahlen" würde eine sehr wertvolle und wichtige Unterbauung der Unternehmerpolitik darstellen. Obwohl diese Beobachtung grundsätzlich der besseren Orientierung der Produktion dienen soll, können hieraus auch für die Werbung nützliche Unterlagen gewonnen werden. Vor allem kann dabei zur betriebspolitischen Auswertung der Sequenzerscheinungen auf ökonomischem Wege wertvolles Material gewonnen und den einzelnen Betrieben zur Verfügung gestellt werden.

Dieser umfangreiche und schwierige Teil der Marktbeobachtung, der sich mit den qualitativen Änderungen des Bedarfs befaßt, wird natürlich nicht für alle Betriebe von gleicher Wichtigkeit sein. Er wird nur stets insoweit Bedeutung haben, als das Produkt solchen Geschmacksänderungen überhaupt unterworfen ist. Je mehr der Artikel sich von der Konsumsphäre entfernt, desto geringer werden diese qualitativen Bedarfsänderungen und damit auch die Bedeutung und der Wert dieser Untersuchungen.

---

1) Vgl. Bickel, a.a.O., S.68.
Vgl. Fitch, a.a.O., S. 68.
Auch Vershofen, der in seiner Zeitschrift „Die deutsche Fertigware" mit den Mitteilungen über „Wandlungen der Konsumentengewohnheiten" einen Anfang gemacht hat, will in dieser Richtung weiter arbeiten und die Beobachtungen weiter ausbauen (Vershofen, a.a.O., 1930, Heft 2/3, S. 105).

b) Die Beobachtung der speziellen Absatzverhältnisse der Unternehmung.

Die im vorangegangenen Kapitel behandelten Untersuchungen der allgemeinen Bedarfsentwicklung in ihrer absoluten Höhe und in der inneren Zusammensetzung bilden die Grundlage und den Rahmen für die nun folgenden Beobachtungen über die speziellen Verhältnisse der Unternehmung. Die Untersuchung der allgemeinen Bedarfsentwicklung war notwendig, da sich in den meisten Fällen nur aus dem so geschaffenen Überblick heraus die Lage der Unternehmung und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und die Absatzschwankungen erklären lassen.

Für die Grundlegung der Werbung ist es notwendig zu untersuchen, inwieweit die Unternehmung an einer allgemeinen oder nur gebietsweise beschränkten Bedarfsausweitung teilnehmen kann bzw. teilgenommen hat. Im umgekehrten Falle wird man zu prüfen haben, ob die Unternehmung ihre relative Stellung im Markt halten konnte. und wo die Fehler für ein zu starkes Absinken des Absatzes liegen.

Das so gewonnene Bild ist aber unvollständig, wenn nicht noch die Entwicklung der Konkurrenz und ihre Reklame in die Betrachtung hereingezogen wird. Es ist stets zu untersuchen, in welcher Weise neben der allgemeinen Entwicklung die Konkurrenz die speziellen Verhältnisse der Unternehmung beeinflußt und welche Angriffspunkte sich bieten. So wird man z.B. feststellen, daß die Konkurrenz in einem bestimmten Gebiet oder einer bestimmten Käuferschicht wenig Eingang gefunden hat. Man wird sofort versuchen müssen, die Ursachen zu erkennen und durch verstärkte Werbung dieses von der Konkurrenz weniger bearbeitete Gebiet zu gewinnen. Die Beobachtung der Konkurrenzreklame liefert dabei in den meisten Fällen günstige Ansatzpunkte für die eigene Werbung.

Neben der Beobachtung der Konkurrenz und ihrer

Reklame ist natürlich auch der Erfolg und die Wirkung der eigenen Werbung stets zu überwachen und die sich daraus ergebende Folgerung zu ziehen. (Änderung im Gesamtaufbau oder in der Zielrichtung u. dgl.). Handelt es sich um ein Produkt, das der Mode unterworfen ist, wird man, sobald sich eine allmähliche Erschöpfung des bisherigen Marktes bemerkbar macht, auf Grund der Kenntnis der regionalen bzw. sozialen Sequenz den nächstfolgenden Markt in Bearbeitung nehmen und die Werbung dementsprechend aufzubauen haben.

Wir haben im bisherigen Teil der Beobachtungen unter Berücksichtigung der allgemeinen Branchenentwicklung und der Konkurrenzbewegung lediglich die Stellung der Unternehmung im Markt untersucht und dabei nach den verschiedensten Richtungen Ansatz- und Zielpunkte für die Werbung gefunden. Aber zur richtigen Zielung der Reklame ist es notwendig, auch die Absatzentwicklung der Unternehmung als solche isoliert zu betrachten und in ihren Verschiebungen zu erkennen.

Auf Grund der Umsatzstatistik ist zu untersuchen, wie sich der Absatz in seiner geographischen Verteilung ändert. Die Kaufkraftverhältnisse und die soziale Schichtung der Kundenkreise sind zu beobachten und festzustellen, inwieweit sich evtl. das Schwergewicht des Absatzes von der einen zur anderen Schicht verschiebt. Im einzelnen werden sich diese Untersuchungen natürlich stets nach den besonderen Bedürfnissen der Unternehmungen zu richten haben und sich je nach Umfang und Gründlichkeit der vorangegangenen Analyse auf einen engeren oder weiteren Kreis von Beobachtungen erstrecken. Es wird so ein genauer Überblick geschaffen über die verschiedenen Veränderungstendenzen des speziellen Kundenkreises der Unternehmung und die Werbung kann in ihrem inneren Aufbau und ihrer Zielrichtung diesen dauernden Verschiebungen innerhalb der Käuferschaft angepaßt werden.

## B. Die Aufstellung des Werbeplanes.

### 1. Bestimmung des Werbezieles.

Der Werbeplan ist, wie bereits oben ausgeführt, „ein Generalplan für die gesamte Werbetätigkeit", der ihre Hauptlinie zum Ausdruck bringt und auf lange Sicht eingestellt ist" (1). Nicht das bloße Aneinanderreihen glücklicher und weniger glücklicher Werbemaßnahmen, die sich vielleicht noch in der Auswirkung gegenseitig behindern, sondern nur ein zielbewußtes, planvolles Vorgehen verschafft den gewünschten Erfolg.

Es gilt in erster Linie der gesamten Werbetätigkeit ein einigermaßen fest umrissenes Ziel zu setzen und danach die einzelnen Werbemaßnahmen in der einmal bestimmten Zielrichtung aufzubauen. Sinn und Zweck jeglicher betrieblicher Werbung ist die Lenkung der Nachfrage zum eigenen Produkt. Aber zur praktischen Ausgestaltung der Reklame bedarf es einer engeren Umgrenzung dieser Aufgabe. Grundsätzlich wird der Aufbau und die Zielsetzung der Werbung schon durch die Eigenart des Produktes und die dadurch bedingte Organisation des Vertriebsapparates bestimmt. So soll z.B. in verschiedenen Betrieben die Reklame in der Hauptsache zur Unterstützung der Tätigkeit der Vertreter und Reisenden dienen, während in anderen Fällen der Verkauf ausschließlich durch Reklame getätigt wird (Postversandhaus).

Im Rahmen dieser allgemeinen betrieblichen Funktion der Reklame ist zur praktischen Ausgestaltung der Werbung eine speziellere Zielsetzung notwendig. Diese spezielle Aufgabe der Werbung wird in engster Verbindung mit der Unternehmerpolitik und

---

1) Seyffert,R., „Kaufmännische Werbelehre" in: Die Handelshochschule, 4.Bd., S.1452, Berlin-Wien o.J.

der Absatzpolitik zu bestimmen sein. Die allgemeine Grundlage dazu bilden die allgemeinen marktanalytischen Untersuchungen, während die speziellen Unterlagen (Mittel, Wege, Reklame, Zeit u.dgl.) aus der Werbeanalyse gewonnen werden.

So ist z.B. durch die Analyse das starke Vordringen horizontaler Konkurrenz erkannt worden. Gleichzeitig hat die Produktanalyse durch Vergleich des eigenen mit dem Konkurrenzfabrikat ergeben, daß ein Kampf gegen diese Konkurrenz nicht aussichtslos erscheint; infolgedessen wird die zukünftige Werbung den Charakter einer Kampfreklame tragen müssen. Auch das Vordringen vertikaler Konkurrenz (Zigarre-Zigaretten, Brot-Kartoffeln) wird in vielen Fällen in der Werbeplanung einer Einzelunternehmung berücksichtigt werden müssen, obwohl in diesem Falle meist zur Gemeinschaftswerbung der ganzen Branche geschritten wird. In anderen Fällen wieder wird man das Hauptziel der Werbung darin erblicken, neue Absatzgebiete zu erschließen, anders, neue Käuferkreise zu umwerben, durch Erinnerungsreklame den Absatz zu stabilisieren oder zur besseren Differenzierung des Artikels gegenüber gleichartigen Fabrikaten eine Schutzmarke einzuführen oder schließlich ganz neue Anwendungsmöglichkeiten zu propagieren. Die Reihe der möglichen Ziele ist damit noch keineswegs erschöpft. Es sollte lediglich gezeigt werden, wie im Werbeplan auf weite Sicht hin das Ziel der Werbung in großen Zügen zu umreißen ist.

## 2. Aufgliederung des Zieles in einzelne Teilziele.

Bei der praktischen Ausgestaltung der Werbung ist es aber zum klaren und logischen Aufbau der einzelnen Werbemaßnahmen notwendig, das im Werbeplan in großen Zügen gezeichnete Endziel in Etappen zu zergliedern. Irgendwelche feste zeitlichen Bestimmungen sind damit nicht verbunden. Es handelt sich lediglich um eine rein sachliche Aufgliederung in einzelne Teilziele.

„Gesetzt den Fall: Das Endziel der Werbung wäre, einen neuen Artikel im Inland, in England und in den Vereinigten Staaten einzuführen. Das erste Etappenziel wäre, den Artikel in Deutschland bekannt zu machen, das zweite, ihn im Inland einzuführen, das dritte, die Auslandsmärkte zu erobern. Die erste Versuchsetappe würde dann vielleicht zwei kurze Werbeperioden umfassen: 1. Periode (3 Monate): Händlerbearbeitung, um den Händler für den Verkauf des Artikels zu gewinnen. 2.Periode (2 Monate): Konsumentenbearbeitung in Form einer intensiven Einführungsreklame. Die zweite Werbeetappe würde dann, je nach der Entwicklung, ein- bis zweijährige Perioden umfassen. In ihr müßte die feste Einführung der Ware auf dem inländischen Markt erreicht werden. Dann würde die dritte Etappe kommen, deren Aufgabe es wäre, neben dem normalen Weiterführen des deutschen Geschäftes die Ware im Auslande einzuführen. In der ersten Periode würde dann die Einführungsreklame in England, in der nächsten die in den Vereinigten Staaten einzusetzen haben."(1) Wie schon diese Aufgliederung zeigt, gewinnt damit die grob umrissene Zielsetzung eine festere und für die praktische Ausgestaltung der Werbetätigkeit brauchbarere Form.

### 3. Die Bestimmung der Werbezeit.

Man wird bei der Aufgliederung des Endzieles der Werbung in einzelne Teilziele stets versuchen, auch einen Überblick über den zeitlichen Ablauf und die Erreichung der Ziele zu erlangen. Eine straffe zeitliche Gliederung kann natürlich nicht vorgenommen werden und ist auch in keinem Falle notwendig(2).

---

1) Seyffert,R., a.a.O., S.1467.
2) Die Einsatzpunkte für die Saison- und Festreklame müssen natürlich festgelegt werden. Aber es sind dies Fragen der Werbetaktik, welche erst später bei der Aufstellung der Streupläne in Be-

Es ist unmöglich, die Zeit, die zur Erreichung einer bestimmten Teiletappe notwendig ist, von vornherein zu bestimmen und irgendwie festzulegen. Es ist stets in Betracht zu ziehen, inwieweit die allgemeine Wirtschaftslage, die konjunkturelle Lage, die Erreichung des Zieles begünstigt oder nicht, und ob es in Anbetracht der augenblicklichen wirtschaftlichen Verhältnisse überhaupt möglich ist, ohne allzugroße Kosten das einmal gesetzte Ziel zu erreichen, oder ob es wirtschaftlicher erscheint, die geplanten Werbemaßnahmen auf einen anderen Punkt der Konjunkturbewegung zu verlegen. Die Werbetätigkeit darf, um Erfolg zu haben, niemals zur ungeeigneten Zeit entfaltet werden.

Ob eine Zeit für die Werbung günstig ist oder nicht, hängt natürlich stets von dem erstrebten speziellen Ziele ab. Daneben kommt aber auch den besonderen Verhältnissen der Unternehmung (finanzielle Liquidität) eine gewisse Bedeutung zu. Weder in der Wissenschaft noch in der Praxis besteht eine eindeutige Stellungnahme. Im folgenden soll nun einmal von speziellen Verhältnissen absehend das Problem: „Werbung und Konjunktur", aus allgemeinen Gesichtspunkten heraus betrachtet werden.

An die Spitze unserer Ausführungen stellen wir folgenden, von Schmitt-Schowalter geprägten Satz: „Die Reklame ist ein Regulator des Betriebsprozesses. Im Konjunkturanstieg zieht sie, in der Krise wirkt sie als Bremse". (1)

Beim Anstieg der Konjunktur hat also die Werbung unter Ausnutzung der optimistischen Stimmung kräftig einzusetzen, damit der Betrieb in die optimale Beschäftigung hineinwächst und so die größte Rendite erzielen kann. Während der Nachkonjunktur ist dann die Reklame in ihrer bisherigen Höhe auf-

---

tracht zu ziehen sind. Siehe Kap. „Die Streuzeit" in dieser Arbeit.

1) Schmitt-Schowalter, Reklame und Krise, in: Die Betriebswirtschaft, Jg.1932, S.177.

recht zu erhalten. Anstieg und Hochkonjunktur sind Zeiten der größten Finanzkraft der Unternehmung einerseits und des gesteigerten Kaufvermögens und Kaufwillens der Konsumenten andererseits. Man wird in diesen Zeiten günstigen Boden für die Bearbeitung neuer Käuferkreise oder neuer Absatzgebiete finden. Im übrigen aber wird man sich in Anbetracht der in der guten Konjunktur stets steigenden Zahl der Konkurrenzfabrikate einerseits und des einmal eintretenden Umschwungs andererseits bemühen müssen, das Produkt von den übrigen Artikeln auf dem Markte zu differenzieren. Die Einführung von Schutzmarken oder Propagierung von Reklamefetischs (1) (Sarotti-Mohr, M.K.Papier) u.dgl. sind typische Werbemaßnahmen dieser Zeit. Man muß versuchen, das Vertrauen zur Unternehmung zu heben, ihr Name und Ruf zu verschaffen, damit der Käufer sich in der Krise noch daran erinnert. Vor dem Eintritt der Krise, im höchsten Punkt des Aufschwungs, muß dann die Reklame noch einmal stark anschwellen, damit vor dem Umschwung noch möglichst viele Aufträge hereingeholt werden können. Nun zur Werbung in der Krise.

Werbung schafft keine Kaufkraft, aber sie lenkt sie in bestimmter Richtung; deshalb besteht allgemein die Ansicht, in der Krise dasselbe Ausmaß an Werbung beizubehalten wie in guten Zeiten (2).

---

1) Growald,E., Reklame in Krisenzeiten, in: Seidels Reklame, Jg.1932, S.240.

2) Vgl.Crodel,A., Werbung und wirtschaftlicher Tiefstand, in: Seidels Reklame, Jg.1930,S.336 ff.
Schmitt-Schowalter, Reklame und Krise, in: Die Betriebswirtschaft,Jg.1932, S.177 ff.
Fluß,E., Reklame und Krise, in: Die Betriebswirtschaft, Jg.1933, S.105 ff.
Growald,E., a.a.O., S.239 ff.
„Werbung in der Krise" (Ausländische Stimmen zur Krisenwerbung) Z.f.O., Jg.1932, S.194 ff.
Wagemann,E., Werbung und Konjunkturpolitik, in: Wirtschaftsheft „Werbung" der Frankf.Ztg.S.7.

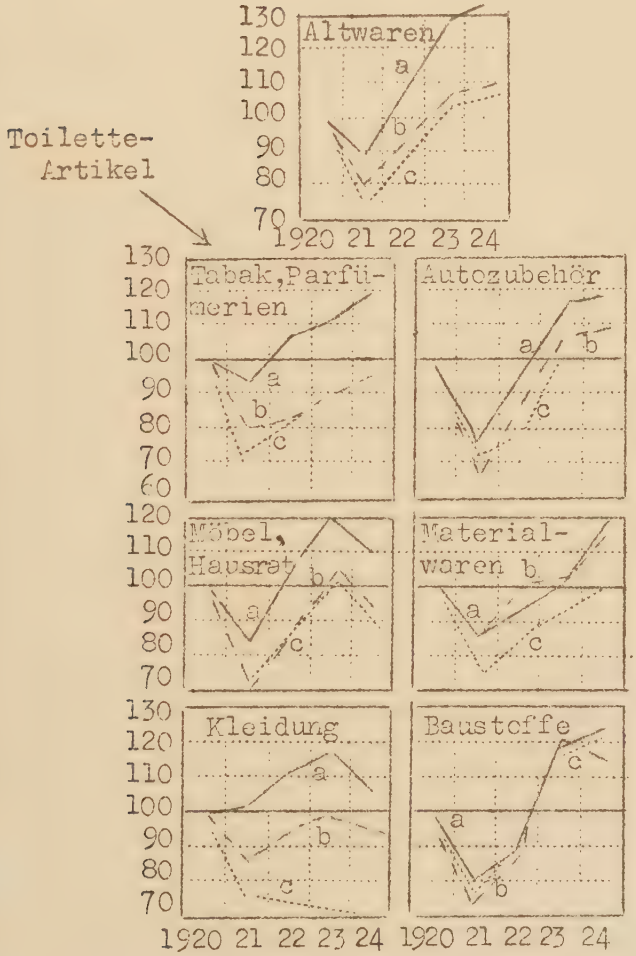
Nur muß man darauf bedacht sein, beim Wiederanstieg genügend Mittel zur Forcierung in Händen zu haben. Es ist ohne Zweifel, daß in der Krise die Nachfrage meist noch stärker nachläßt als die effektive Kaufkraft; und in der Krise entsteht infolgedessen für die Werbung die Aufgabe, dieser psychologisch bedingten Kaufmüdigkeit entgegenzuarbeiten. Auf diesen Gedankengängen aufbauend hat vor Jahren das „Hamburger Fremdenblatt" einmal einen großzügigen Werbefeldzug mit bestem Erfolg bei Händlern und Konsumenten durchgeführt (1). Auch Mataya (2) glaubt, in der Krise keine Minderung der Werbung vornehmen zu dürfen, und zieht in vielen Fällen trotz des stets sinkenden Reklamemehrwertes sogar eine Steigerung in Erwägung. Trotzdem der Mehrwert der Reklame nicht im wirtschaftlichen Verhältnis zum gesteigerten Aufwand steht, ist es in solchen Fällen oft ratsamer, diese Verluste zu tragen, als gezwungen zu sein, sich durch Arbeiterentlassungen, Betriebseinschränkungen u.dgl. an die Wirtschaftslage anpassen zu müssen. Wir erkennen also hier eine Wechselwirkung zwischen Konjunktur und Reklame, indem die Reklame zwar nicht die allgemeine, wohl aber die spezielle Konjunkturlage des Betriebs auch in gewissem Grade beeinflussen kann (3). Auch die bei der Untersuchung amerikanischer Verhältnisse gezeitigten Ergebnisse zeigen, daß die Unternehmer, die ihren Reklameaufwand steigerten, weit besser durch die Depression hindurchkamen und vor allem viel schneller und intensiver am Wiederaufschwung teilnahmen als die übrigen, die entweder ihre Maßnahmen vermindert bzw. die Werbung während der Krise

---

1) Blinde,W., Wirtschaftskrise und Reklame, in: Die Reklame, Jg.1931, S.654 ff.
2) zit. nach Growald, a.a.O., S.240 f.u.S.340, - vgl. auch Mataya, Die Reklame, a.a.O., S.81 ff.
3) Vgl. Lysinski,E., Die Organisation der Reklame. Berlin 1924, S.45.

(1920 - 100)

a Firmen mit steigendem Reklameaufwand
b " " gleichbleibendem Reklameaufwand
c " " sich verminderndem Reklameaufwand.



ganz eingestellt hatten (1).

Durch die beigefügten Schaubilder, (s.S.65) die einer Untersuchung des Instituts für Konjunkturforschung (2) über die Umsatzentwicklung und Werbeaufwand im Konjunkturverlauf entnommen sind, werden die Ausführungen über die Werbepolitik in der Krise belegt. Die dargestellte Umsatzentwicklung der verschiedenen Branchen bestätigt ohne Ausnahme die oben aufgestellte Forderung, auch in der Krise die Werbung in vollem Umfange aufrecht zu erhalten oder noch zu steigern.

Aber die rein ziffernmäßige Höhe der Werbeaufwendungen ist für den Erfolg und die Wirkung der Reklame nicht allein ausschlaggebend. Der Erfolg einer Werbeaktion wird, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, weit mehr von der Organisation, dem Aufbau des Feldzuges und der Ausgestaltung der einzelnen Werbemittel bestimmt, als von der Höhe der Ausgaben. In der Krise ist die Finanzkraft der Unternehmung auf das äußerste angespannt und in den meisten Fällen wird trotz allem eine zeitweise Minderung des zahlenmäßigen Werbeaufwands eintreten müssen. Die Verwendung dieser knappen Mittel hat dann mit größter Sparsamkeit und nur nach eingehender Überlegung zu erfolgen, damit die angewendeten Mittel auch den größtmöglichen Erfolg bringen. Ganz besonderer Wert ist dabei auf die gründliche und sorgsame Vorbereitung der gesamten Werbung und der einzelnen Werbemaßnahmen zu legen. In vielen Fällen wird es ratsam sein, die Ergebnisse einer früheren Werbeanalyse einer genauen Überprüfung zu unterziehen oder sogar im Rahmen einer Marktinventur, wie sie Kiehl vorschlägt (3), auch eine neue Werbeanalyse vorzunehmen. Die Werbung vergangener Perioden ist in jeder Richtung einer besonders scharfen

---

1) Vgl. Crowald, Reklame in Krisenzeiten, in: Seidels Reklame, 1932, S.240.
2) Wagemann, a.a.O.
3) Kiehl, a.a.O., S.88 ff.

Kontrolle zu unterwerfen, damit die Streuverluste auf das geringstmögliche Maß beschränkt werden. Vor allem aber ist jeglichen Versuchen (Anwendung vorher noch nicht benutzter Werbemittel, u.dgl., nicht aber das Aufsuchen neuer, anderer Verbraucherschichten) zu entsagen (1). So bildet die Krise eine Zeit der Verökonomisierung der Reklame. Man muß sparsam werben und nicht die Menge der Mittel, sondern ihre Qualität (Aufbau, Aufmachung und Grad der Anpassung an die Käuferschicht) entscheidet mehr denn je den Werbeerfolg.

Die Krise wird in erster Linie eine Zeit der Erinnerungsreklame sein, durch die man den Kreis der Stammkunden zu halten sucht; man wird auch, um die Verbraucherschaft zu erweitern, neue Anwendungsmöglichkeiten des Produkts mit Erfolg propagieren können. Andererseits geht ein in der Praxis häufig beschrittener Weg dahin, neben dem bisher hergestellten Produkt eine Reihe Kompensationsartikel zu führen oder eine billigere Ausführung, einen sog. Substitutionsartikel zu schaffen (vornehmlich bei Modeartikeln), dem dann durch entsprechende Werbung Eingang in Bevölkerungsschichten mit niederem Einkommen verschafft und so für die Unternehmung eine Verbreiterung der Absatzbasis erreicht wird. In anderen Fällen wieder wird eine starke Kampfreklame notwendig sein, um das Vordringen der Konkurrenz abzuwehren. „Man wird dabei den Konsumenten nicht bloß die Gründe aufzählen, aus denen sie das bestimmte Produkt kaufen sollen, sondern vor allem auch die Vorteile des ständigen Gebrauchs darlegen" (2). Name und Ruf der Firma und des Artikels wird auch für die Krisenwerbung eine Rolle spielen. Man wird sich schließlich auch mit Erfolg neben den

---

1) Vgl. hierzu Schnutenhaus, a.a.O., S.105.
2) Vgl. Tipper, Hollingworth; Hotchkiss, Parsons: „Richtige Reklame", Berlin 1928, S.41.
Vgl. auch Tiburtius, Einzelhandelsreklame, in: Wirtschaftsheft „Werbung" der Frankf.Ztg.S.17.

alten neuen Absatzgebieten zuwenden können. Allerdings ist dabei die zukünftige Konjunkturentwicklung der neuzubearbeitenden Gebiete genau zu beobachten. So hat es z.B. keinen Zweck, ein Gebiet erobern zu wollen, das im Augenblick am höchsten Punkt der Konjunkturbewegung steht. Es kostet dann im kurz darauf eintretenden Umschwung zu großen Aufwand, den mühsam erworbenen Absatz zu halten. Es ist also darauf zu sehen, daß in dem zu bearbeitenden neuen Absatzgebiet eine ansteigende Konjunkturbewegung vorhanden ist (1). Wenn natürlich nur vorübergehend, lediglich zur Überwindung der Krise im alten Absatzgebiet, ein neues Feld gesucht wird, spielt diese Betrachtung keine Rolle.

Grundsätzlich gesehen ist also die Werbung des Einzelbetriebs von der Konjunktur direkt nicht so sehr abhängig, sondern sie wird durch die dadurch bedingte Betriebspolitik maßgeblich bestimmt. Aber wir haben gesehen, wie die jeweilige allgemeine Konjunkturlage für den Einsatz und die Erfolgsaussichten der Werbemaßnahmen mitbestimmend sind. Beim Einsatz eines bestimmten Werbefeldzuges ist es daher stets notwendig zu wissen, an welchem Punkt des Konjunkturzyklus' man sich befindet. Dabei sind vor allem die Punkte des Umbruchs der Kurve von Bedeutung, und es ist weiterhin stets zu beachten, daß Durchführung und Auswirkung einer Werbemaßnahme im Einzelfalle stets mehr oder weniger zeitlich differieren.

## 4. Werbeweg und Werbemittel.

Nachdem einmal das Endziel festgesetzt und die Zeit zur Durchführung der Werbung als günstig erachtet wird, gilt es noch zu überlegen, welchen Weg man einzuschlagen gedenkt. Bleiben wir bei unserem

---

1) Vgl. hierzu: Werbeplan und Konjunkturforschung. Wochenberichte des Inst. f. Konjunkturforschung, 1929/30, Sonderbeilage Nr. 20.

bereits oben angeführten Beispiel. Es soll sich also in der ersten Etappe darum handeln, das Produkt in Deutschland einzuführen. Wir werden die Ergebnisse unserer Werbeanalyse einer näheren Betrachtung unterziehen und beispielsweise feststellen, daß es in unserem Falle am günstigsten ist, in Süddeutschland mit der Werbung zu beginnen (wenige Konkurrenten). Andererseits können wir aber auch zu dem Entschluß kommen, zuerst Mittel- und Kleinstädte und dann die Landbevölkerung zu bearbeiten. Sodann ist eine Entscheidung darüber zu treffen, ob zuerst die Händler und dann die Konsumenten oder beide gleichzeitig zu umwerben sind. Bei der Konsumentenwerbung fragt es sich dann noch, welche Schicht dabei besonders zu bearbeiten ist.

Im engsten Zusammenhang mit dieser Planung der Werbestrategie steht die Auswahl der zu benutzenden Werbemittelgruppen. Im Interesse der Einheitlichkeit der Gesamtwerbung ist es notwendig, schon an dieser Stelle, im Werbeplan, grundsätzlich zu bestimmen, welche Werbemittelgruppen vorwiegend benutzt werden sollen. Diese Auswahl wird in der Mehrzahl der Fälle schon durch den einzuschlagenden Weg bzw. die Eigenart der „umworbenen Schicht" hinreichend bestimmt. So wird man, um Aufmerksamkeit zu erregen und eine möglichst große Zahl eventueller Käufer zu erreichen, die Werbung in einer Großstadt mit ganz anderen Mitteln betreiben als in einer Kleinstadt. Andererseits sind die Händler wieder ganz anders zu umwerben als die Konsumenten. Kommt es darauf an, nur eine bestimmte Schicht zu umwerben, so greife ich zu anderen Mitteln, um mir Gehör zu verschaffen, als wenn ich die große Masse der Verbraucher beeinflussen will.

Aber nicht zuletzt ist das Vorhandensein befreundeter Artikel, die durch die Werbung nicht geschädigt werden dürfen, für die Auswahl der Werbemittel von Bedeutung. So berichtet z.B. Brose (1)

---

1) Brose,H., Werbefeldzug und Spezialaktion, in: Seidels Reklame, 1930, S.125 ff.

zur Reklameplanung für die Odol-Zahnpasta, welch langer Überlegung es bedurfte, geeignete Werbemethoden und Werbemittel zu finden, die wohl den Absatz der Zahnpasta erhöhten, aber gleichzeitig den des gleichnamigen Mundwassers nicht schädigen konnten. Bei der Auswahl der Werbemittel ist also auch diese Seite des Problems stets zu beachten.

5. Starrheit oder Elastizität des Planes.

Der Erfolg jeglichen Planens ist in hohem Maße bestimmt durch die Kraft und den Willen, den gefaßten Plan durchzuführen. Wenn auf Grund der Ergebnisse einer eingehenden Werbeanalyse die zukünftige Werbepolitik in großen Zügen festgelegt ist, so muß mit einer gewissen Starrheit und Unbeugsamkeit der einmal als richtig befundene Plan auch durchgeführt werden. Es ist stets zu beachten, daß eine planmäßige Werbung oft erst in Jahren oder Jahrzehnten zur vollen Auswirkung gelangt und daß andererseits neben dem ziffernmäßig belegbaren Erfolg stets noch eine nicht meßbare Wirkung vorhanden ist. Rückschläge kommen natürlich in jedem Falle vor, aber man darf sich dadurch nicht ohne weiteres von dem einmal gefaßten Plane abbringen lassen. Nur eine gewisse Starrheit in der Durchführung gewährleistet den gewünschten Erfolg.

Andererseits aber wird man die Ursachen eventueller Rückschläge genau erforschen müssen und stets zu kontrollieren haben, inwieweit man sich dem geplanten Endziel nähert. Bei der Zielsetzung der Werbung ist zwar stets mit gesundem Optimismus vorzugehen, aber es muß doch darauf geschen werden, daß man dabei innerhalb der Grenzen des Möglichen bleibt. Wenn es die Wirtschaftlichkeit gebietet, müssen stets an dem einmal gesteckten Ziel Abstriche vorgenommen werden können, ohne daß dadurch die Grundtendenz des Planes verloren zu gehen braucht. Neben der Starrheit ist also auch eine gewisse Elastizität zur Anpassung an die jeweiligen Verhält-

nisse notwendig. Mit anderen Worten: es darf niemals ein starres, unabänderliches Schema entstehen, nach dem alles abgewickelt werden muß, sondern es sind im Werbeplan lediglich nur grundsätzliche Richtlinien und Wege aufzuzeigen, die das Rückgrat der zukünftigen Werbetätigkeit darstellen. Im übrigen aber ist der Werbung auch in ihrer Grundrichtung genügend Elastizität zu belassen, damit jeder unvorhergesehenen Entwicklung Rechnung getragen, günstige Gelegenheiten ausgenutzt und andererseits aber auch ernsten Fährnissen begegnet werden kann. Der Vorteil der Werbeplanung liegt in dem Zwang, in die Zukunft denken zu müssen und damit die Reklame der Unternehmung in ihrer großen Linie zielbewußt aufzubauen. Diese Planmäßigkeit bildet stets die Voraussetzung und Grundlage rationeller und rentabler Werbung.

## C. Darstellungsform des Werbeplanes.

In kleineren und mittleren Betrieben wird man normalerweise die mit der Werbeplanung zusammenhängenden Überlegungen nicht in allen Einzelheiten schriftlich niederlegen. Je mehr aber diese Planung der Werbetätigkeit an Umfang und damit auch an Unübersichtlichkeit zunimmt, desto notwendiger wird die schriftliche Festlegung. Im folgenden soll nun ein Beispiel eines solchen Werbeplanes gegeben werden.

WERBEPLAN EINER SEIFENFABRIK (Markenartikel).

I. Werbeziel:

Durch das Aufkommen starker, leistungsfähiger Konkurrenz und die zunehmende allgemeine Kaufkraftschrumpfung hat der Absatz der bisher produzierten teuren Feinseifen starke Einbußen erlitten. Es soll nun eine neue billige Seife (Volksseife) herausge-

bracht und das Schwergewicht von Produktion und Absatz allmählich nach dieser Seife hin verlagert werden.

II. Werbestrategie:

a) Das Streufeld: Da es sich um einen billigen Massenartikel des täglichen Gebrauchs handelt, sind vorerst ausschließlich Gebiete mit großer Wohndichte zu bearbeiten. Die Händler- und Konsumentenwerbung läuft in gegenseitiger Abstimmung zeitlich nebeneinander.

1. Etappe: Rhein.-Westf.Industriegebiet,
2. Etappe: Mitteldeutsche Großstädte,
3. Etappe: Größere Städte Süddeutschlands vor allem München und Umgebung.

b) Die Werbetaktik: In der Gesamtwerbung ist in hohem Maße der bereits durch die bisher vertriebenen Artikel gut eingeführte Name der Firma zu verwenden. Die neue Seife wird den Namen „XY-Hausmarke" tragen. Sodann ist darauf hinzuweisen, daß im Gegensatz zu allen Konkurrenzfabrikaten diese Seife einen Zusatz von Gesichtscreme enthält (Charakteristikum).

Händlerwerbung:

1. Persönliche Bearbeitung durch eingeführte Platzvertreter:
   günstige Konditionen: Rabatte, Einführungspreise, lange Kreditfrist.
   Überlassen von Dekorationen: Plakaten, Flugblättern mit Namen der Firma u.dgl.
2. Anzeigen: Fachzeitschriften, redaktionelle Notizen u.dgl.
3. Besuch von Ausstellungen und Messen: Köln, Leipzig, Frankfurt a.M. und örtliche Sonderausstellungen.

Verbraucherwerbung:

Motive: Vielseitige Verwendungsmöglichkeiten,
leichtschäumend,
dezenter Geruch,

Preisstellung: 1 Stück 25 Pfg.
5 Stück-Packung RM 1,--.

1. Anzeigen: Hausfrauenzeitschriften, Zeitschriften der Berufsverbände, Tageszeitungen u. dgl.
2. Flächen- und Verkehrswerbung: Litfaßsäulen, Straßenbahn, Omnibus, Giebelreklame, allgemeine Plakatanschlaggelegenheiten, Bahnhöfe, Wartesäle u.dgl.
3. Rundfunk und Film: vor allem zweit- und drittklassige Kinos; Sender Köln und Berlin.
4. Preisausschreiben und Verteilung von Gratisproben.

## II. Der Werbeetat.

### Allgemeines. (Wesen und Bedeutung des Etats).

Der Werbeetat stellt den Voranschlag für die in einer bestimmten Periode geplante Werbetätigkeit dar. Er enthält die Werbemittel und die aufzuwendenden Werbekosten in sachlicher und zeitlicher Aufteilung. „Seinem Wesen nach ist der Werbeetat das verwaltungstechnische Bindeglied zwischen dem bereits behandelten Werbeplan einerseits und den Streuplänen andererseits" (1). Während der Werbeplan in großen Zügen den geplanten Ablauf der Werbung auf weite Sicht (Werbestrategie) darstellt und sich in der Regel über einen längeren Zeitraum erstreckt, bildet der Werbeetat lediglich eine ziffernmäßige Aufstellung des für die nächste Periode veranschlagten Werbeaufwandes, wobei die Gesamtsumme auf die einzelnen Werbemittel und verschiedene, im allgemeinen den Kalendermonaten entsprechende Zeitabschnitte aufgeteilt ist. Den Streuplänen gegenüber bildet der Etat die Grundlage, auf der die näheren sachlichen und zeitlichen Einzelheiten der Durchführung für jede Werbemitteldisposition genau festgelegt werden. Das im Werbeplan festgelegte, rein wirkungsmäßige Planen genügt nicht, sondern auch auf der finanziellen Seite der Werbung sind Vorarbeiten zu leisten. Der Etat bildet in diesem Sinne den „Finanzplan" der Werbung.

Aber trotz der Bedeutung, die die Vorausbestimmung des Werbeaufwandes für die finanziellen Dispositionen der Unternehmung hat, wurde bei allen veranstalteten Umfragen festgestellt, daß jeweils nur 40 - 45 % der Befragten einen Etat im oben bezeich-

---

1) Gutmann, B.: Die Aufstellung des kaufmännischen Werbeetats, Diss. Köln 1931, S.9.

neten Sinne aufstellen (1). Bei den Untersuchungen zeigt sich natürlich branchenmäßig eine sehr große Differenzierung; so stellen z.B. (nach den Ergebnissen der Gutmann'schen Untersuchung) in der Markenartikelindustrie von 28 befragten Unternehmungen 22 einen Etat auf, während von 25 Bierbrauereien lediglich 4 Betriebe über einen Etat verfügen.

Abgesehen davon, daß bei den vorliegenden Ergebnissen die Zufälligkeit der Auswahl der Betriebe eine Rolle spielt (es wurden jeweils nur 58 bzw. 91 Betriebe erfaßt) und eine allgemeine Gültigkeit der Ergebnisse daher nicht angenommen werden kann, ist es dennoch verwunderlich, daß sogar sehr große und im allgemeinen gut organisierte Firmen es nicht für notwendig erachten, einen Werbeetat aufzustellen.

Unter den Argumenten, die gegen die Aufstellung eines Werbeetats angeführt werden (2), finden wir in vorderster Linie die Ansicht, daß der Etat der Werbung viel zu wenig Freiheit lasse, um bereits in die Wege geleitete Maßnahmen nach Notwendigkeit zu verstärken oder abzubrechen. Aus diesen immer wieder anzutreffenden Behauptungen der Praktiker geht hervor, wie wenig oft der Wesensunterschied zwischen dem starren oder wenigstens äußerst schwer beweglichen kameralistischen Haushaltsetat und dem betrieblichen Budget erkannt wird. Der kaufmännische Etat atmet einen ganz anderen Geist. Hardesty (3) sagt mit Recht: „Das Budget gilt für das Geschäft und nicht das Geschäft für das Budget". Das Wesensmerkmal des privatwirtschaftlichen Budgets bildet gerade die Elastizität, mit der es sich an

---

1) Vgl.Flörke,W., Der Werbeplan in der Praxis, in: Die Reklame, Jg.1925, Heft 22, S.1286 ff. Gutmann, a.a.O., S.7. Die Aufstellung des kaufmännischen Werbeetats, Diss. Köln 1931.
2) Vgl.Flörke,W., Begriff und Wesen des Werbeetats, in: Organisation, Buchführung, Betrieb, Jg.1927, S.492 ff.
3) zit.nach Flörke,W., a.a.O., S.493.

die jeweiligen Verhältnisse anpaßt. Auch der Werbeetat muß und soll stets beweglich sein! Aber nicht derart, daß man nun versucht, sich den kleinsten wirtschaftlichen Veränderungen anzupassen, und so durch ein stetes Hin und Her jegliche Planmäßigkeit verloren geht; es gilt, sich jeweils nur den wichtigsten Veränderungen und der großen Linie der Entwicklung anzupassen. So ist stets neben dem „ordentlichen Etat" noch eine gewisse Summe als Dispositionsfonds für nicht vorherzusehende Fälle bereitzustellen. Ein plötzlich auftretender, bei der Aufstellung nicht berücksichtigter Mehrbedarf an Werbung ist dann durch die genannte Reserve zu dekken und in einem sog. „Ergänzungsetat" zu erfassen. In der Zusammensetzung der Werbemittelgruppen kann natürlich bei Bedarf jederzeit eine Änderung vorgenommen werden.

Es darf also auch beim Werbeetat im gleichen Maße wie bei der Planung der übrigen Betriebsfunktionen kein starres Schema entstehen, nach dem alles gehandhabt werden muß.

## A. Ermittlung der Etathöhe.

Die richtige Bemessung der Höhe des Werbeetats gehört zu den schwierigsten und problematischsten Aufgaben der gesamten Werbeplanung. Denn im Gegensatz zu anderen Aufwendungen bestimmt sich die Höhe dieser Aufwendungen nicht von selbst nach dem Umfang der Geschäftstätigkeit. Es fehlt hier an Maßstäben, die von subjektiver Willkür frei sind. Der einzige Maßstab wäre eben das Verhältnis zum Ertrag, aber dieser ist praktisch fast nie feststellbar(1). Die Zahlen aus der Praxis zeigen uns, bedingt durch dieses Fehlen verläßlicher Maßstäbe und Richtzahlen,

---

1) Schäfer, E., Wirtschaftlichkeit in der Reklame, in: D.D.F., Jg.1934 Heft 9, S.128.

ein bewegtes Bild. Wir geben nachstehend (s.S.78) in vom Umsatz berechneten Prozentsätzen einige Beispiele.

Angesichts der ganz unterschiedlichen Höhe des Werbeaufwandes, die schon aus diesem nur kurzen und zusammengedrängten Überblick hervorgeht, wird es verständlich, daß es weder der Wissenschaft noch der Praxis gelungen ist, feste allgemein gültige Regeln und Methoden zur Bemessung der Etathöhe herauszustellen. „Grundsätzlich ist die Werbetechnik in hohem Maße bedingt durch:
1. die zu erfassende Zahl der zu Beeinflussenden;
2. ihre räumliche Verbundenheit;
3. ihre sachliche Verbundenheit.
Die Reklamekosten schwanken daher nicht nur von Branche zu Branche, sondern auch innerhalb der Branche von Betrieb zu Betrieb, je nach der Organisation des Absatzes" (1). Die grundsätzliche Bedeutung der Reklame für den Betrieb, das spezielle Werbeziel, die geographische Verteilung und Dichte der zu umwerbenden Käuferschichten, die Eigenart der anzuwendenden Werbemittel u.dgl.sind im Einzelfalle für die Bemessung des Werbeaufwandes von ausschlaggebender Bedeutung.

Einmal ganz abgesehen von der durch die mangelnde Klärung des Begriffes „Werbekosten" verursachten Verschiedenheit der angegebenen Zahlen gibt es für diese „Richt"-Sätze keine objektive Beurteilungsmöglichkeit, denn dadurch, daß es einer dem anderen nachmacht, kann keine wirkliche Norm entstehen, wie bei Richtzahlen über andere Aufwendungen (2). Für den Einzelbetrieb kann also aus solchen Branchendurchschnitten nur sehr weniges abgeleitet werden.

Angesichts dieser Tatsachen haben sich in der Praxis die verschiedensten, mehr oder weniger

---

1) Mellerowicz, Kosten und Kostenberechnung, I.Bd., Berlin-Leipzig 1933, S.246.
2) Schäfer,E., Wirtschaftlichkeit in der Reklame, in: D.D.F., Jg.1934, Heft 9, S.128.

Industrie (1)

Produktionsmittel-Industrie
(61 Firmen)

| | |
|---|---|
| Höchstsatz | 9,5 % |
| Mindestsatz | 0,5 % |
| Durchschnitt | 2,9 % |

| | |
|---|---|
| Radio-Industrie | 12 - 15 % |
| Zigaretten-Industrie | 2 - 4 % |
| Nahrungsmittel-Industrie | 12 - 16 % |

Großhandel (2)

| | |
|---|---|
| Durchschnitt | 0,1 % |

Einzelhandel (3)

| | |
|---|---|
| Drogerie | 0,7 % |
| Schuhgeschäft | 1,3 % |
| Juwelier | 2,5 % |
| Warenhaus | 2,4 % |
| Textil-Detailgeschäft | 2 - 3,5 % |

Banken (4)

Ergebnisse einer Rundfrage der „Illionois Bankers' Association" (1700 Mitglieder). Gruppierung nach dem Kapital.

| | |
|---|---|
| a) | 2,94 % |
| b) | 4,08 % |
| c) | 5,34 % |
| d) | 6,84 % |
| e) | 5,75 % |

---

1) vgl.Bader-Zeidler, „Vertriebs-Handbuch für industrielle Betriebe", Berlin 1931, S.131.
2) Engel, L., „Die Werbung im Groß- und Überseehandel", in Wirtschaftsheft Nr.7 der Frankfurter Zeitung, S.18.
3) Seyffert,R., „Allgemeine Werbelehre", Stuttgart 1929 S.463.
4) Hundhausen,C., „Kundenwerbung amerikanischer Banken", Berlin 1929, S.299.

brauchbaren Methoden zur Etatberechnung herausgebildet. In vielen Fällen legt man sich folgende drei Fragen vor: (1)

1. Welche Werbung treibt die Konkurrenz?
2. Ist die Ware eingeführt oder nicht?
3. Welche Umsatzhöhe wird angestrebt?

und bestimmt danach die Höhe der Aufwendungen. In anderen Fällen, besonders bei Unternehmungen mit großer Kapitalkraft, sucht man die Schwierigkeiten der exakten Bestimmung zu umgehen, indem man jeweils eine Summe bereitstellt, die zur Bestreitung der Werbeausgaben dient, und die dann auch in der Regel ausgegeben werden muß (2).

In gleicher Weise ist es falsch, die Aufwendungen in ein festes, starres Verhältnis zum Umsatz zu setzen. Wie verschieden die Beziehungen von Werbekosten und Umsatzhöhe sein können, zeigen folgende Zahlen:

Firma Haus Neuerburg (3)

1925 1,5 % ) vom
1926 0,8 % ) Umsatz

Kahn gibt für die durchschnittliche Höhe des Aufwandes eines mittleren Schuhgeschäfts folgende Zahlen: (4) 1928 4,7 % ) vom
1929 2,86% ) Umsatz

Wir sehen schon aus diesen großen Schwankungen in kurz aufeinanderfolgenden Zeitabschnitten, daß es auch außer dem Umsatz noch andere wesentliche Bestimmungsgründe für die Höhe des Etats geben muß.

Im folgenden sollen nun diese Faktoren, die für

---

1) Bader-Zeidler, Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe, Berlin 1931, S.156.
2) Domizlaff,H., Typische Denkfehler in der Reklamekritik, Leipzig 1929, S.89.
3) Seyffert,R., a.a.O., S.462.
4) Kahn,K., Die Werbung des Schuheinzelhändlers, in: Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 7, Stuttgart 1930, S.185.

die Bemessung der Etathöhe maßgebend sind, behandelt werden. Die Bedeutung des einzelnen Faktors wird dabei stets von Fall zu Fall verschieden sein, und immer wird der eine oder der andere an Bedeutung im Vordergrund stehen. Diese Faktoren stehen aber alle in einem mehr oder minder starken Abhängigkeitsverhältnis zueinander, und in den seltensten Fällen wird es ein Faktor allein sein, der ausschließlich die Höhe des Werbeaufwandes zu bestimmen vermag.

## 1. Beeinflussende Faktoren.

### a) Werbeziel und Etatperiode.

„Etatperiode und Werbeziel stehen insofern miteinander in Beziehung, als jede Werbeperiode ein bestimmtes Werbeziel besitzen muß. Der Werbende muß wissen, was er mit seiner Werbung in einem gewissen Zeitraum erreichen will. Sowohl das Werbeziel beeinflußt durch seine Art und Weise sowie auch die Werbeperiode durch ihre Länge die Höhe der Etatsumme" (1).

Wir haben schon weiter oben erörtert, wie verschieden innerhalb der allgemeinen Funktion der Werbung die Zielsetzung im Speziellen sein kann. Handelt es sich nun um die Einführung des gesamten Unternehmens oder lediglich eines neuen Artikels, um die Erweiterung des bisherigen Marktgebietes oder um einen scharfen Kampf mit der Konkurrenz, stets wird diese Zielsetzung die Höhe der Werbeausgaben maßgeblich beeinflussen. Weiterhin werden die Kosten der Werbung stets davon abhängen, in welchem Zeitraum man das gesteckte Ziel erreicht haben will. In engster Verbindung damit steht die Zusammensetzung der Werbemittel, die stets nach der Käuferschicht und der Beschaffenheit des zu bearbeitenden Streufeldes eine verschiedene sein wird und damit

---

1) Gutmann, a.a.O., S.14.

in verschiedenem Maße die Kostengestaltung beeinflußt.

Neben dem Werbeziel spielt natürlich auch die Länge der Etatperiode für die Bestimmung der Höhe des Etats eine Rolle. Die Länge der Periode richtet sich stets nach den in der Sache selbst liegenden Bedingungen, d.h. nach den Besonderheiten der Reklametätigkeit des in Frage kommenden Unternehmens. In industriellen Betrieben wird man längere Perioden wählen, da sich bei technischen Erzeugnissen die Auswirkungen erst nach längerer Zeit fühlbar machen (1). Dagegen finden wir in reinen Saisonbetrieben die kürzesten Etats (ein Vierteljahr bis zu einem Monat)(2). Im allgemeinen ist die einjährige Etatperiode vorherrschend. Die übliche jährliche Rechnungslegung des Betriebes läßt aus Gründen der Kostenverrechnung auch für den Werbeetat das Jahr als normale Geltungsdauer am zweckmäßigsten erscheinen. Aber neben diesen Grundsätzlichkeiten werden stets auch hier die speziellen Verhältnisse des Betriebs bei der Bestimmung der Geltungsdauer des Etats eine Rolle spielen.

So wird man in Zeiten unsicherer Wirtschaftslage oder starken Konkurrenzkampfes angesichts der besseren Anpassungsmöglichkeit an die jeweiligen Verhältnisse dem kurzfristigen Etat den Vorzug geben. Andererseits bilden langfristige Etats weit bessere Grundlagen für die Kalkulation und geben die Möglichkeit, größere Abschlüsse zu tätigen und damit Preisnachlässe zu erlangen.

Auch die finanzielle Lage der Unternehmung spielt bei der Festsetzung der Etatperiode eine Rolle. In Zeiten angestrengter Finanzlage wählt man nur kurze Perioden, da man die Entwicklung erst abwarten will. Trotzdem aus verrechnungstechnischen Gründen stets zu erstreben ist, eine gewisse Kontinuität in der Etatdauer zu erzielen, sehen wir aus

---

1) Vgl. Bader-Zeidler, a.a.O., S.127 f.
2) Vgl. Gutmann, B., a.a.O., S. 14.

obigen Ausführungen, daß die Etatperioden nicht notwendigerweise immer die gleichen zu sein brauchen.

Andererseits kommt es in der Praxis nicht selten vor, daß zwei Etats mit ungleicher Geltungsdauer nebeneinander herlaufen. Dies ist in der Regel der Fall, wenn verschiedenartige Ziele erstrebt werden. Wird neben der Weiterführung einer schon im Vorjahre begonnenen größeren Werbekampagne, z.B. die Verdrängung eines bestimmten Konkurrenzfabrikates erstrebt, so wird man für diese letztere Zielsetzung einen besonderen Etat aufstellen, der aus Elastizitätsgründen einen kürzeren Zeitraum umfaßt als der ordentliche Etat. Umgekehrt wird man neben dem regulären Etat einen Plan von längerer Zeitdauer aufstellen, wenn es sich darum handelt, das Absatzfeld zu vergrößern und den Artikel auf einem vollständig neuen Markt einzuführen.

Diese verschiedenen Möglichkeiten, die für die Festsetzung der Geldungsdauer des Etats vorhanden sind, üben natürlich stets auch einen entsprechenden Einfluß auf die Etathöhe aus.

b) Typus des Betriebes.
(Funktion der Reklame innerhalb des Betriebes).

Der Betriebstyp der Unternehmung beeinflußt die Höhe des Etats insofern, als die Funktion und Bedeutung der Reklame für jeden Betriebstyp grundsätzlich eine verschiedene ist. Die Bedeutung der Reklame im Rahmen der Betriebsorganisation ist in weitesten Maße von der Eigenart der Ware und der durch sie befriedigten Bedürfnisse abhängig.

Die Gesamtheit der im Wirtschaftsleben zutage tretenden menschlichen Bedürfnisse kann nach einzelnen Entscheidungsmerkmalen wie folgt gegliedert werden: (1)

---

1) Nicklisch: Wirtschaftliche Betriebslehre, 6.Aufl. Stuttgart 1922, S. 6 ff.

1. nach ihrer Bedeutung für das Dasein des einzelnen und nach der Dringlichkeit, mit der sie auftreten, deren Befriedigung
   a) notwendig,
   b) wünschenswert,
   c) Luxus ist;
2. nach der Zahl der Personen, in denen sie auftreten:
   a) Massen-,
   b) Gruppen-,
   c) Einzelbedürfnisse;
3. nach der Dauer ihres Auftretens:
   a) dauernde,
   b) zeitweilige.

Wir brauchen wohl im einzelnen nicht darauf einzugehen, wie die zu befriedigenden speziellen Bedürfnisgruppen die Bedeutung und das Ausmaß der Werbung für den einzelnen Betrieb beeinflussen.

Aber nicht lediglich das Vorhandensein, sondern auch die Entwicklungsstufe des einzelnen Bedürfnisses ist für die Höhe der Werbeausgaben von Einfluß. Die Reklame hat nicht nur die Befriedigung schon vorhandener und genügend starker Bedürfnisse zu lenken, ihr fällt auch die Aufgabe zu, wohl vorhandene, aber noch nicht genügend wirksame Bedürfnisse erst zu steigern. Neben der Bedürfnislenkung, die ja das Haupt- und Endziel der Reklame ist, fällt ihr also auch die Bedürfnissteigerung zu; in vielen Fällen wird ihr sogar eine noch weiter zurückliegende Aufgabe obliegen, nämlich die, latente, also noch nicht offen hervortretenden Bedürfnisse überhaupt erst zu wecken, - also die Aufgabe der Bedürfnisweckung, - um sie dann erst zu steigern und ihre Befriedigung in die gewünschte Richtung zu lenken(1). Es wird also stets der Eigenart der Bedürfnisse und ihrer jeweiligen Entwicklungsstufe entsprechend die Funktion der Reklame und ihre grundsätzliche Bedeutung für den Betrieb eine verschiedene sein.

---

1) Vgl. Lysinski,E., a.a.O., S. 34 ff.

Es soll hier bei einer Systematisierung von der üblichen Gliederung in stark-, schwach- und mittelmäßig reklameabhängige Betriebe (1) abgesehen werden. Wir wollen der Findeisen'schen Dreiteilung (2) den Vorzug geben, wobei wir allerdings an dieser Stelle den dritten Punkt ausscheiden können, da er für unsere Untersuchungen nicht von Bedeutung ist(3). Wir unterscheiden also:

1. Betriebe, für welche die Reklamefunktion Lebensvoraussetzung ist.
   (Unternehmungen, deren Bestehen, vor allem aber das Wachstum, von ihrer Reklamewirtschaft bedingt wird, sind z.B. Versandgeschäfte, Markenartikelfabriken, Warenhäuser u.dgl.)
2. Betriebe, für welche die Reklamefunktion nicht primär, der Reklamezweck aber mit einer Steigerung des an sich erzielten Ertrages erfüllt ist.
   (Betriebe, für welche Reklame nicht gerade die, aber doch eine mehr oder weniger wichtige Gewinnquelle bedeutet. Z.B. viele Maschinenfabriken, landwirtschaftliche Betriebe, Brauereien u.ä.)

So betreiben z.B. die Einheitspreisgeschäfte in Deutschland, abgesehen von der üblichen Bekanntmachung der Geschäftseröffnung, fast keinerlei Reklame. Sie führen ja in erster Linie Stapelwaren, die den Bedürfnissen der breiten Masse entsprechen und stehen auf dem Standpunkt, daß ihr Betriebstyp als solcher genügend wirbt und einer besonderen Reklame nicht bedarf.

Bei anderen Betrieben liegen die Verhältnisse ganz anders. So entfällt z.B. beim Versandgeschäft

---

1) Vgl.hierzu Gutmann,B., a.a.O., S.15. - Ebenso Mellerowicz, a.a.O., S.171.
2) Findeisen,F., Zweck der Reklame, in: Z.f.B., Jg.1926, S.329 ff.
3) s.hierzu auch Lysinski,A., Werbung und Unternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Studien, Heft 13, St.Gallen 1934, S.9 ff.

die vom Geschäftshaus selbst, den Geschäftsräumen, der Aufmachung der Ware und schließlich die von den Verkäufern ausgehende Werbung vollkommen und muß durch andere Werbemaßnahmen ersetzt werden.

Als letztes Beispiel sei das Warenhaus erwähnt, das durch seine Struktur zu intensivster Reklame gezwungen ist. Durch die Zusammenballung einer großen Anzahl von Spezialabteilungen, die jeweils einen Betriebsumfang haben, der über den Bedarf der näheren Umgebung hinausgeht, ist man hier zur äußersten Ausnutzung aller Werbemöglichkeiten gezwungen (1).

Aus diesen kurzen Beispielen ist ersichtlich, wie der einzelne Betriebstyp in ganz verschiedenem Ausmaß im Vertrieb auf die Mithilfe der Reklame angewiesen ist. Es ist also ohne Zweifel, daß der Betriebstyp für die grundsätzliche Bedeutung und Wichtigkeit der Werbung eine Rolle spielt, aber dieser Einfluß ist derart allgemein und ziffernmäßig nicht belegbar, daß Maßstäbe zur Errechnung der Höhe des Etats im einzelnen nicht daraus gewonnen werden können.

c) Höhe des Umsatzes.

Neben dem Faktor „Betriebstyp" spielt natürlich auch die Größe und Ausdehnung, die Absatzreichweite, für die Höhe der Werbeaufwendungen eine Rolle. „Je mehr Ware ich abzusetzen habe, je größer der Anteil am Markte ist, den ich zu erobern habe, um so größere Reklameanstrengungen und -aufwendungen muß ich natürlich machen" (2).

Es ist dies eine allgemeine Tendenz, die sich überall zeigt, in allen Branchen und Betriebstypen, und die oft so stark ist, daß der oben betrachtete Einfluß des speziellen Betriebstyps dabei überdeckt wird. So finden wir, daß oft Betriebe, die ihrem

---

1) Vgl. zu diesem Beispiel: Mellerowicz, a.a.O., S. 258 ff.
2) Lysinski, a.a.O., S. 55.

inneren Wesen nach gar keiner Reklame bedürfen, zu großen Werbeaufwendungen schreiten, sobald sie zum Großbetrieb werden. Mellerowicz gibt dafür folgendes Beispiel (1). „Sogar der ambulante Lebensmittelhandel, der durch Branche- und Vertriebsform eigentlich für das Fehlen aller Reklamekosten prädestiniert zu sein erscheint, beginnt mit der Reklame und zwar mit ziemlich intensiver Reklame, sobald er zum Großbetrieb wird (Meierei Bolle, Finow-Farm-Gesellschaft)".

Aber nicht nur von diesem allgemeinen Gesichtspunkte aus, sondern auch in seinen zeitlichen Schwankungen beeinflußt der Umsatz die Höhe der Werbeaufwendungen. Die Umsatzgestaltung wird zwar auch von Seiten der Werbung beeinflußt, aber trotzdem verlieren die dem Rhythmus der Wirtschaft entspringenden konjunkturellen und saisonalen Schwankungen nicht ihre Bedeutung als Beeinflussungsfaktoren für die Höhe des Etats. Allerdings ist es nicht so, daß eine direkte Beeinflussung der Etathöhe von der Umsatzgestaltung aus eintritt, oder organisch irgendwelche Abhängigkeit bestünde. Die Umsatzgestaltung vermittelt ein Bild der Geschäftsentwicklung, und man pflegt sich, wie in allen übrigen, so auch in den Werbedispositionen danach zu richten. Von rein rechnungstechnischen Überlegungen ausgehend, ist dabei die Gewohnheit entstanden, für die Werbekosten einen bestimmten Prozentsatz vom Umsatzbetrag anzusetzen (Standardkosten). Trotzdem der Umsatz unzweifelhaft eine brauchbare Unterlage zur Bemessung der Etathöhe abgibt, so ist dennoch die Verbindung nicht derart stark, daß daraus ein festes Korrelationsverhältnis abgeleitet werden könnte. In der großen Linie wird sich die Reklame stets der Umsatzentwicklung angleichen, d.h. ein größerer Umsatz hat auch höhere Werbeaufwendungen zur Folge. Die Zahlen der Praxis aber zeigen, daß die Reklamekosten im allgemeinen nicht im gleichen

---

1) Mellerowicz, a.a.O., S. 260.

Maße steigen wie die Umsatzziffern also „unterproportional" sind und sich auf die Umsatzeinheit berechnet degressiv verhalten (1). So berichtet White (2) von einer Spielzeugfabrik, die ihre Reklamekosten trotz Verzehnfachung der aufgewendeten Beträge im Verhältnis zum gestiegenen Umsatz in sieben Jahren von 13,2 auf 7,6 % senken konnte (2). Lysinski (3) macht für Warenhäuser folgende Angaben:

| Umsatzsteigerung | Steigerung des Reklameaufwands |
|---|---|
| 2,3 fach | 1,8 fach |
| 40 fach | 19,6 fach |

wobei in genau demselben Maße, wie bei dem vorangegangenen Beispiel, das stets veränderliche Verhältnis von Werbekosten und Umsatz zu erkennen ist. (Wodurch diese Verschiebungen im einzelnen bedingt sind, ist in diesem Zusammenhange unwichtig; es gilt hier lediglich, die Tatsache herauszustellen, daß eine stets veränderliche Diskrepanz zwischen Umsatzhöhe und Werbeaufwand besteht).

Wir sehen also, daß, trotzdem der Umsatz zweifellos eine brauchbare Beziehungsgröße zur Etatbemessung darstellt, es dennoch vermieden werden muß, eine feste gleichbleibende Verhältnisziffer zu bilden, nach der die Höhe des Etats fortlaufend bestimmt wird.

d) Finanzkraft der Unternehmung.

In engstem Zusammenhang mit der Betriebsgröße und der Umsatzhöhe steht die finanzielle Kraft der Unternehmung. Auch dieser Faktor ist nicht ohne Einfluß auf die Etathöhe. Bei kleinen und mittleren

---

1) Vgl.hierzu Lysinski, a.a.O., S.55 ff.
Büttner,M., Die Werbung des Ladengeschäftes, Berlin-Leipzig 1932, S. 50 ff.
2) Zit.nach Mellerowicz, a.a.O., S.251 (vgl.auch die übrigen dort angeführten Beispiele).
3) Lysinski, a.a.O., S. 55.

Betrieben bildet oft die geringe Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel ein unüberwindliches Hindernis; denn erst von einer gewissen Höhe ab lassen sich die Werbeaufwendungen rentabel gestalten, und es ist unwirtschaftlich, mit unzureichenden Mitteln etwas beginnen zu wollen (1).

Aber wenn der Betrieb einen gewissen Umfang überschritten hat, ist es notwendig, daß genau so, wie die Mittel zur Bestreitung der Miete für das Ladenlokal, der Gehälter des Verkaufspersonals u. dgl. vorhanden sind, auch eine gewisse Summe für Reklamezwecke zur Verfügung gehalten wird. Es ist aber dabei stets so vorzugehen, daß zuerst der Werbeplan aufgestellt wird, und dann erst an Hand der zur Verfügung stehenden Geldmittel geprüft wird, was davon im Augenblick durchgeführt werden kann, und was eventuell aufzuschieben oder gänzlich fallen zu lassen ist. Kropeit (2) glaubt dabei im allgemeinen einen Abstrich von 10-20 % vornehmen zu können, ohne gezwungen zu sein, das Werbeziel zu verändern. So allgemein wird man aber diese Frage nicht lösen können. Es kommt stets auf die speziellen Verhältnisse an. Vor allem aber scheint uns der von Kropeit gemachte Vorschlag, diese notwendige ziffernmäßige Herabsetzung durch bessere Werbetechnik auszugleichen, nicht diskutabel. Jede Werbung muß schon von vornherein die bestmögliche und ökonomische Anwendung der einzelnen Werbemittel darstellen. Andererseits aber besteht zur Erhöhung des Werbefonds gerade für Klein- und Mittelbetriebe die Möglichkeit einer Kostensubstitution. Es können dabei durch Einsparung an anderen Kostenstellen (vor allem Miete, Personal u.a.) Beträge für die Werbung freigemacht, und so die Reklame in dem beabsichtigten

---

1) Vgl. die Angaben des Enquete-Ausschusses III.Unterausschuß, 9. Arbeitsgruppe: Grundlagen der Handelsenquete, 4.Bd. (zit. nach Mellerowicz, S. 261).
2) Kropeit, Werbearbeit, Rhens 1926, S.221 f.

Umfange durchgeführt werden (1).

Bei völlig unzureichenden Mitteln wird man aber in der gesamten Zielrichtung der Werbung eine Änderung vorzunehmen haben und auf die Anwendung besonderer Werbemittel (offene Reklame) verzichten und die freiwerdenden Beträge zur Verstärkung anderer Mittel des Verkaufs verwenden (Qualitätsverbesserung, Preisstellung, Bedienung u.dgl.).

Grundsätzlich muß gesagt werden, daß, so wichtig auch die finanzielle Seite der Werbeplanung sein mag, trotzdem niemals von dieser Seite aus vorgegangen werden darf. Stets ist zuerst die erforderliche Wirkung, die Idee des Planes ins Auge zu fassen und dann erst die finanzielle Durchführungsmöglichkeit zu überprüfen. Immer ist zu bedenken, daß es besser ist, einen Plan aufzugeben, als ihn mit unzulänglichen Mitteln ausführen zu wollen (1).

e) Werbung der Konkurrenz.

Neben den bisher behandelten Faktoren ist die Höhe des Reklameetats auch von der Konkurrenzreklame abhängig. Im allgemeinen drückt sich diese Abhängigkeit aber nur in sehr geringem Umfange in der ziffernmäßigen Höhe der Werbeaufwendungen aus. Schon in der Werbeanalyse wird, wie wir gesehen haben, die Stellung der Unternehmung zur Konkurrenz und ihrer Reklame im einzelnen untersucht. Wenn dann unter Berücksichtigung der dabei gefundenen Tatsachen die einzuschlagende Absatzpolitik der Unternehmung geplant und damit im Zusammenhang der Werbeplan aufgestellt worden ist, wird der Einfluß der Konkurrenz und ihrer Reklame für die Bestimmung der Etathöhe in den meisten Fällen nicht mehr

---

1) Vgl. Kupferberg, Die Aufstellung des Werbeplanes, in: Die Reklame, Jg.1932, S.692 f.
Dagegen aber: Tümena, Verkaufen und Organisieren im Einzelhandel, Hamburg 1930, S.90 f.

bedeutsam. Der Schwerpunkt des Konkurrenzeinflusses liegt nicht in der Höhe der Etatsumme, sondern vielmehr in den anzuwendenden Werbemitteln und ihren Einsatzpunkten.

Aber trotzdem lassen sich einige Fälle herausstellen, in denen die Konkurrenzwerbung ganz eindeutig die Höhe des eigenen Werbeetats beeinflußt. So ist z.B. selbstverständlich, daß man bei ausgesprochener Kampfreklame den Etat nach den Werbeaufwendungen des speziell zu bekämpfenden Konkurrenten einrichtet. In der Regel wird man diese Aufwendungen der Konkurrenz natürlich nicht ohne weiteres ermitteln können. Aber in der Praxis ist es üblich, die Werbung des zu bekämpfenden Konkurrenten in allen ihren Teilen genau zu verfolgen (evtl.durch Sammeln von Inseraten oder Anforderung von Prospekten u.dgl.)(1). und mit einiger Erfahrung lassen sich dann Schlüsse auf die ungefähre Höhe der Aufwendungen ziehen (auf die genaue Ermittlung der Summe kommt es ja ohnehin nicht an).

Aber auch in anderer Weise kann die Etathöhe durch die Konkurrenzwerbung beeinflußt werden. Wird z.B. auf Grund eines groß angelegten Werbefeldzuges einer Großunternehmung eine allgemeine Verbrauchssteigerung der betreffenden Produktgattung erzielt, so kann dieselbe auch den anderen Betrieben dieser Branche zugutekommen, ohne daß dabei ein besonderer Werbeaufwand der betreffenden Betriebe notwendig ist. (Die Odolwerke warben unter dem Motto: „Hygiene des Mundes" und förderten damit den Absatz aller Zahnpasten). In gleicher Weise hat die Handelsenquete gezeigt (2), daß überall, wo sich ein Warenhaus niederließ, sämtliche Geschäfte der Umgebung automatisch einen Aufschwung erlebten.

In solchen Fällen entfällt für die eigene Werbung die umfangreiche Aufgabe der Bedarfsweckung

---

1) Vgl. hierzu Kropff-Randolph,a.a.O., S.195 ff.
2) nach einer Unterredung mit Herrn Prof. Dr. Carl Ruberg, Frankfurt a.M.

oder -steigerung (Benutzung einer Zahnpasta) bzw. die Heranziehung der Kunden (die Nähe des Warenhauses erzeugt eine Belebung des Verkehrs), und es bleibt nur als Aufgabe die Lenkung der Nachfrage zum eigenen Produkt. Es wird dabei meist eine Umschichtung innerhalb der zu benutzenden Werbemittel eintreten, wodurch in vielen Fällen Einsparungen am Werbeetat erzielt werden können. Die teure Inseratwerbung entfällt bis zu einem gewissen Grade; man wirbt aber dafür durch bessere Aufmachung, billigeren Preis, sorgfältigere Bedienung u.dgl. Die Etathöhe kann also im Einzelfalle durch die Konkurrenzwerbung erniedrigt werden.

Aber trotzdem wird auch in solchen Fällen grundsätzlich weniger die Höhe des Etats, als die anzuwendende Reklametaktik von der Konkurrenzreklame beeinflußt werden. Ganz allgemein gesehen ist die Abhängigkeit von der Konkurrenzwerbung weniger eine absolute, wertmäßige, als eine organisatorisch-technisch bedingte (Mittelauswahl, Einsatzpunkte u. dgl. = Werbestrategie).

## 2. Methoden der Ermittlung der Etathöhe.

### a) Allgemeines.

Die bisher gepflogenen Betrachtungen haben gezeigt, daß es eine ganze Reihe von Faktoren gibt, die gleichzeitig die Etathöhe beeinflussen, und daß es äußerst schwierig ist, eine Beziehungsgröße zu finden, welche in allen Fällen eine gerechte Bemessung der Etathöhe ermöglicht. Infolgedessen haben sich, den speziellen Verhältnissen der einzelnen Betriebe entsprechend, in der Praxis die verschiedenartigsten, mehr oder minder exakten Berechnungsweisen zur Bestimmung der Etathöhe herausgebildet.

Hundhausen (1) berichtet von elf Methoden, nach denen die amerikanischen Banken die Höhe ihrer

---

1) Hundhausen, a.a.O., S. 296 ff.

Werbeaufwendungen bestimmen. Er reduziert diese Methoden schließlich auf drei, wobei er die Höhe des Etats in feste Beziehung setzt zu dem Kapital, den Depositen oder schließlich dem Bruttogewinn. Aber ein Vergleich bei fünf New Yorker Großbanken zeigt, daß auch diese Methoden nicht als endgültige Lösung betrachtet werden können. An anderer Stelle (1) finden wir wiederum acht Punkte aufgezählt, nach denen der Etat bestimmt werden kann. An Methoden und Beziehungsgrößen scheint also kein Mangel.

Aber trotz vielfacher Bemühungen von wissenschaftlicher und praktischer Seite aus ist eine Lösung des Problems noch nicht gefunden. Es gibt kein festes System, keine mechanische Anweisung, nach der man in jedem Falle die Höhe des Etats bestimmen kann. Es wird auch sehr schwer, vielleicht unmöglich sein, derartige Hilfsmittel zu entdecken, da das Erreichen des erstrebten Zieles nicht nur von der Höhe der aufgewandten Geldmittel abhängt, sondern in hohem Maße auch durch menschliche Fähigkeiten und Erfahrungen bestimmt wird.

Es würde in diesem Zusammenhange zu weit führen alle die mehr oder weniger sachlichen Methoden zu schildern; wir müssen uns hier auf die Betrachtung der gebräuchlichsten und zuverlässigsten beschränken.

b) Methoden.

aa) Ermittlung der Summe beim Anfangsetat. (Einführungswerbung).

Wir unterscheiden grundsätzlich zwei Arten von Einführungswerbungen. Erstens einmal die Werbung zur Einführung einer neuen Unternehmung, und zweitens die Werbung eines bereits bestehenden Unternehmens zur Einführung eines neuen Artikels. Wenn nun im folgenden von Einführungswerbung gesprochen

---

1) Kropff-Randolph, a.a.O., S. 295.

wird, so soll es sich stets um die Einführungswerbung für ein neues Unternehmen handeln. Wird von einer bestehenden Firma die Einführung eines neuen Artikels geplant, so werden die dafür notwendigen besonderen Werbemaßnahmen und -aufwendungen in der Regel nach genau denselben Methoden errechnet und innerhalb der normalen Werbung mittels eines „Sonderetats" erfaßt, so daß dieses Problem hier ausscheiden kann.

Es ist erklärlich, daß bei der Bemessung des ersten Reklameetats einer neuen Unternehmung die Werbeleitung vor eine schwierige Aufgabe gestellt ist. Man ist hierbei in allerweitestem Maße auf Schätzungen angewiesen. Es wird stets versucht werden müssen, sich auf Größenansätze aus Erfahrung und Praxis zu stützen. In vielen Fällen wird dabei die Ausführung der gesamten Werbung einem freiberuflichen Werbeberater übertragen. In anderen Fällen wird man den Reklameaufwand gleichartiger Unternehmungen zu erfassen suchen und darin einen Maßstab finden.

Der branchenübliche Durchschnittssatz ist gerade zur Bemessung der Höhe des Anfangsetats ein nicht sehr geeigneter Maßstab. Noch mehr als beim normalen Etat spielen hier die besonderen Verhältnisse der Unternehmung, die oben behandelten allgemeinen Etatbildungskomponenten, eine Rolle. Dazu kommt noch, daß diese Durchschnittsziffern lediglich ein Bild der normalen Etathöhe vermitteln können, aber über die durchschnittlichen Aufwendungen bei der Einführungswerbung nichts aussagen.

Diese allgemeinen Überlegungen und Betrachtungen lassen lediglich die Ermittlung ganz roher Maßstäbe zu. Eine festere und wertvollere Grundlage zur Bemessung der Ausgaben für die Einführungswerbung bilden einerseits das im Anschluß an den Werbeplan für die betreffende Etatperiode aufgestellte Werbeziel und andererseits der auf eingehenden marktanalytischen Untersuchungen aufgebaute Umsatzvoranschlag. Es wird in den meisten Fällen folgender

Weg einzuschlagen sein.

Auf Grund des im Werbeplan für die betreffende Periode festgelegten Werbezieles und der geplanten Werbestrategie wird die ungefähre Höhe der zur Erreichung des Zieles notwendigen Aufwendungen errechnet. Eine genaue Berechnung der Zahlen ist im voraus natürlich unmöglich und auch nicht notwendig. In zweiter Linie ist dann an Hand eines vorsichtig aufgestellten Umsatzvoranschlags zu prüfen, inwieweit diese Kosten durch den Umsatzprozeß wieder hereinfliessen. Vor allem sind dabei (in Ansehung der erzielbaren Verkaufspreise) die Veränderungen des Kostenzuschlags pro Stück, also der Selbstkosten, und die damit zusammenhängende zukünftige Gestaltung der Rentabilität zu beachten.

In vielen Fällen wird sich dabei nicht vermeiden lassen, eine Einengung des gesteckten Zieles vorzunehmen. Es muß allerdings bemerkt werden, daß man gerade angesichts der eminenten Bedeutung und Tragweite der Einführungswerbung nicht zu vorsichtig sein und zu enge Grenzen ziehen darf. Die erste „Vorstellung" der Unternehmung ist stets für die weitere Entwicklung von grundlegender Bedeutung. Es ist stets zu bedenken, daß die Werbekosten, ebenso wie die übrigen Absatzkosten, die Tendenz haben, zu dem langsam steigenden Umsatz progressiv zu steigen, und eine Degression erst eintritt, wenn ein gewisser „Sättigungsgrad" erreicht ist; erst dann können auch die Werbekosten in das richtige normale Verhältnis zum Umsatz gebracht werden (1).

Nach welchen Gesichtspunkten und Methoden die Höhe des Anfangsetats auch bestimmt werden mag, stets wird eine ganze Reihe von Jahren vergehen, bis eine normale, in gewissen Grenzen kontinuierliche Dotierung des Werbeaufwandes erreicht wird. Im ersten Jahre des Beginnens wird man begreiflicher-

---

1) Vgl. hierzu auch Schnutenhaus, O.R., Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung, Berlin 1927, S.122 f.

weise etwas vorsichtiger sein und erst einmal den Erfolg abwarten. Vielfach setzt man dabei die Summe aus, auf die ohne ernste Gefährdung des Betriebs verzichtet werden kann. Im zweiten Jahre nimmt man dann etwas mehr und im dritten Jahre wieder eine andere Summe, die man auf Grund der bisher gemachten Erfahrungen und Rentabilitätsberechnungen für die richtige hält.

Aber nicht nur der Mangel an Maßgrößen und Bestimmungsmethoden ist die Ursache für die ständigen Schwankungen in der Höhe der Anfangsetats, sondern in hohem Maße auch die Werbeziele dieser Periode. Die Einführungswerbung verlangt einen ganz anderen inneren Aufbau in Strategie und Taktik als die normale Werbung und vor allem ist mit erheblich größeren Streuverlusten zu rechnen als bei der Werbung, die ein schon fest umrissenes Absatzfeld und einen bestimmten Kundenkreis umfaßt.

Welche Höhe diese Anfangsetats einnehmen können und welchen Schwankungen sie oft unterworfen sind, mag aus folgendem Beispiel entnommen werden (1). Es handelt sich dabei um ein Unternehmen der pharmazeutischen Branche. Die Werbeaufwendungen betrugen

im 1. Jahre 50 1/2 %
im 2. Jahre 24 % ) vom Umsatz (2).
im 3. Jahre 7 %

Aber trotz dieser großen Schwankungen in der Höhe der Werbeaufwendungen ist diese Zeit keine Periode des Handelns nach Gutdünken und des planlosen Hin- und Herprobierens, sondern sie ist eine Zeit der Material- und Erfahrungssammlung. Auf Grund

---

1) Büttner, a.a.O., S.48.
2) Diese Zahlen erscheinen uns trotzdem zu hoch. Wahrscheinlich sind die transitorischen Werbeaufwendungen nicht aufgeteilt. In dieser Branche sind Markenartikel sehr häufig, deren Einführung großer Aufwendungen bedarf, welche nicht ausschließlich einer Etatperiode belastet werden dürfen.

dauernden Suchens und Tastens, Rentabilitätsmessungen und Erfolgskontrollen gilt es dabei nach Maßgrößen zu forschen, die eine genügende Korrelation mit dem Werbeaufwand aufweisen, damit zur späteren Etatbemessung verläßliche Grundlagen gewonnen werden.

bb) Summenermittlung bei regelmäßiger Etataufstellung.

Der oben geschilderten Zeit, in welcher die Etatbemessung auf Grund dauernden Suchens und Tastens stets mehr oder weniger gefühlsmäßig vorgenommen wurde, folgen im Laufe der Entwicklung der Unternehmung Perioden, welche nicht mehr durch Störungen, denen gewöhnlich ein junger Betrieb unterliegt, beeinflußt werden. Es lassen sich dann auf Grund der speziellen Erfahrungen festere Grundlagen zur Bemessung der Etathöhe herausfinden. Schon weiter oben wurde erörtert, wie eine ganze Reihe von Faktoren die Höhe der Etatsumme beeinflußt, und weiterhin wurde festgestellt, daß dabei das Gewicht des einzelnen Faktors von Fall zu Fall verschieden ist. Infolgedessen ist man, von den speziellen Verhältnissen des einzelnen Betriebs ausgehend, zu einer großen Zahl von Maßgrößen und Methoden gelangt, nach denen die Etathöhe gemessen zu werden pflegt. Es kann sich dabei aber stets nur um Methoden handeln, die als Hilfsmittel dienen können, denn eine exakte, dem speziellen Fall angepaßte und wissenschaftlich haltbare Methode der Bemessung des Werbeaufwandes gibt es nicht. Man versucht in der Praxis diesen Mangel auszugleichen, indem man in der Regel zu einer Kombination verschiedener Methoden greift und die nach einer bestimmten Methode berechnete Summe der augenblicklichen Lage des Betriebs entsprechend zu einer oder mehreren anderen Maßgrößen in Beziehung setzt.

Es kann nun im folgenden nicht auf alle Methoden und Kombinationsmöglichkeiten im einzelnen ein-

gegangen werden. Wir wollen uns auf die gebräuchlichsten und zuverlässigsten beschränken und unterscheiden dabei zwei Gruppen: (1)

1. Methoden, bei denen der zu bestimmende Aufwand in ein festes Verhältnis zur Beziehungsgrundlage gesetzt wird,
2. Methoden, bei denen lediglich eine Angleichung der Summe an die Beziehungsgrundlage vorgenommen wird.

Es bestehen nun sowohl innerhalb der einzelnen Gruppen als auch zwischen ihnen vielerlei Kombinationsmöglichkeiten. Wir müssen aber aus systematischen Gründen jede Methode einzeln behandeln und können diese Möglichkeiten der Kombination nur kurz andeuten, ohne eine nähere Behandlung folgen zu lassen.

aaa) Die Bestimmung der Etathöhe in festen Quotensätzen.

Umsatz. - Die am häufigsten anzutreffende Methode ist die Etatbestimmung in einem festen Prozentsatz vom Umsatz. Es wird dabei der Umsatz der letzten gleichartigen Periode, der geschätzte Absatz des kommenden Zeitabschnitts, die laufende Umsatzentwicklung oder eine Kombination dieser Größen als

---

1) Es gibt allerdings noch einige andere Methoden, die bei einer Gliederung nach diesem Gesichtspunkt nicht erfaßt werden. U.a. z.B. die von Schnutenhaus (Analyse der Absatzkosten, in: Technik und Wirtschaft, 1929. S.328 ff.) mitgeteilte Methode, nach welcher auf Grund der in einem Teilbezirk vorgenommenen Probewerbung die Höhe der Summe für die Gesamtwerbung geschätzt wird. Es handelt sich aber bei diesen übrigen Methoden in der Regel um weniger gebräuchliche, so daß die vorgenommene Einteilung im Hinblick auf unser Thema trotzdem beibehalten werden kann.

Grundlage genommen. Am richtigsten ist es, die zukünftig angestrebte Umsatzhöhe als Maßstab zu nehmen. In vielen Betrieben aber ist oft eine verläßliche Umsatzschätzung nicht möglich, so daß in solchen Fällen die Etatberechnung lediglich von einer Verbindung des vorausgegangenen mit dem laufenden Umsatz ausgehen kann.

Die Errechnung der Etatsumme kann entweder vom Umsatzwert oder der Umsatzmenge ausgehen. In den weitaus häufigsten Fällen wird der Umsatzwert als Grundlage genommen, wobei der Eigenart der Branche entsprechend verschiedene Methoden Anwendung finden. Im folgenden sollen nun die verschiedenen Methoden geschildert und daran anschließend eine Kritik vorgenommen werden.

Die gebräuchlichste, in Betrieben der verschiedensten Branchen vorkommende Methode ist die Etatfestsetzung in einem festen Prozentsatz vom Wert des Gesamtumsatzes. In seltenoren Fällen, vorwiegend bei der industriellen Produktion täglicher Bedarfsartikel, werden die Werbekosten in einem bestimmten Prozentsatz der Bruttoeinnahmen per Pakkungseinheit bestimmt (1). Die Etathöhe wird dann durch Multiplikation der Werbequote mit der Zahl der Packungseinheiten, die sich aus dem Gesamtumsatz ergibt, errechnet. Eine weitere Abart der zuerst genannten Methode wurde dem Verfasser aus einem Betrieb der Textilindustrie berichtet. Durch eingehende Beobachtung der Auftragseingänge und der Werbeaufwendungen der einzelnen Betriebsperioden werden Richtzahlen für die durchschnittliche Höhe des Einzelauftrags (wertmäßig) und die darauf entfallende Durchschnittsquote des gesamten Werbeaufwands gebildet. Es werden dabei gesonderte Zahlen für die einzelnen Kundengruppen (Großhändler, Einzelhändler) errechnet. Die zukünftige Etatsumme wird dann bestimmt, indem die geschätzte Absatzziffer mit Hilfe dieser Durchschnittszahlen in Einzel-

---

1) Schnutenhaus, a.a.O., S.120.

aufträge aufgeteilt und die so ermittelte Zahl der zukünftigen Einzelaufträge mit der durchschnittlichen Werbequote pro Auftrag multipliziert wird. Einen nicht zu verkennenden Nachteil dieser Methode bildet die Tatsache, daß diese Durchschnittssätze, die man der Berechnung zugrunde legt, naturgemäß in ihrem Umfang nicht vorauszuschätzenden Schwankungen unterliegen und stets mit Werten aus der Vergangenheit gerechnet werden muß. Große Versandhäuser arbeiten ebenfalls nach der genannten Methode mit Durchschnittssätzen. Es besteht dabei allerdings die Möglichkeit einer genaueren und nicht lediglich auf der Division des Werbeaufwandes durch die Anzahl der Aufträge basierenden Berechnung der Werbequote pro Einzelorder. Auf Grund ihrer Erfahrung können die Postversandhäuser einigermaßen genau feststellen, wieviele Anfragen in der Regel in Verkäufe umgewandelt werden können (1). Die Nachteile bleiben allerdings auch hier in gleichem Umfange bestehen.

Obgleich bei der geschilderten Berechnungsweise der Etatsumme nach den Einnahmen per Packungseinheit einerseits und den Werbekosten für den Einzelauftrag andererseits die Beziehungszahl lediglich auf einen Teilumsatz bezogen ist, sind wir berechtigt, diese Methoden als Abart der zuerst genannten Berechnungsweisen in festen Prozentsätzen vom Wert des Gesamtumsatzes zu bezeichnen, denn auch bei den daran anschließend behandelten Methoden wird letzten Endes die Höhe des Etats stets durch den Gesamtwert des Umsatzes bestimmt.

Im Gegensatz zu der sehr häufig vorkommenden Errechnung der Etathöhe nach dem Umsatzwert wird die Umsatzmenge der Etatbestimmung viel seltener zugrunde gelegt. Diese Methoden finden im allgemeinen dort Anwendung, wo die Eigenart der zu erstellenden Leistung eine wertmäßige Vorausschätzung des Umsatzes nicht zuläßt. Wir denken hierbei in erster

---

1) Vgl. Schnutenhaus, a.a.O., S.120; ebenso Seyffert, S. 461.

Linie an Industriebetriebe, die hochwertige Einzelfabrikate herstellen und im allgemeinen nur auf Bestellung arbeiten (Wasser- und Dampfturbinen, große Maschinenanlagen, Schiffsbau u.dgl.). Soweit in solchen Betrieben eine Vorausschätzung der Vertriebsfunktion überhaupt vorgenommen wird, pflegt man die Höhe des Werbeetats auf Grund eines Erfahrungssatzes per Einzelauftrag nach der Zahl der möglichen Käufe zu errechnen; (1) denn die Zahl der zukünftig möglichen Aufträge ist in solchen Fällen im allgemeinen noch immer leichter zu schätzen als der Wert des Umsatzes, der durch Art und Umfang des Einzelauftrags bestimmt wird (2).

In anderen Fällen findet die Errechnung der Etatsumme auf Grund der Umsatzmenge statt, um eine Beeinflussung der Werbeaufwendungen durch Preisschwankungen im Absatzmarkt, wie sie durch die allgemeine Marktlage oder die spezielle Preispolitik der Unternehmung bedingt sind, auszuschalten. So veranschlagt die Coca-Cola Comp. 1 ct per Getränk(3) und die Ford Comp. rechnete 1924 4 Dollar Werbekosten pro Wagen und berechnete danach an Hand der geschätzten Umsatzmengen den Gesamtwerbeaufwand. Auch die Goodrich Pneumatic Comp. z.B. berechnet im voraus den möglichen Absatz der Ersatzteilhändler und veranschlagt dann mittels einer bestimmten erfahrungsmäßigen Werbequote pro Reifen die Höhe der zukünftigen Werbeaufwendungen (4).

Zu all diesen geschilderten Methoden ist kri-

---

1) Schnutenhaus, a.a.O., S.120.
2) In der Regel werden derartige Betriebe wie die genannten, bei denen die Höhe des Umsatzes im allgemeinen sehr stark von der Reklame abhängt, eine der im zweiten Abschnitt beschriebenen Methoden wählen.
3) Schnutenhaus, a.a.O., S.120.
4) Kelly,P., Werbeetats - ein Gegenmittel gegen die Gleichgültigkeit der Händler, in: Seydels Reklame, Jg. 1930, S.254.

tisch zu bemerken, daß es sich bei der Verknüpfung von Etatsumme und Umsatz - sei es nun der Umsatzwert oder die Umsatzmenge - in keinem Falle um eine zwangsläufige Korrelation handelt. Es ist bekannt, daß unter der Voraussetzung gleichbleibender Verhältnisse die Werbekosten, bezogen auf den Gesamtumsatz, sich bis zu einer gewissen Marktsättigung unterproportional entwickeln, dann aber nach Erreichung dieser Marktsättigung überproportionalen Charakter aufweisen. Im Zusammenhang mit dem dauernden Wandel im Wirtschaftsleben sind auch die Kaufkraft und die Kaufgewohnheiten der Konsumenten, der Einfluß der Konkurrenz u.dgl. mehr oder minder starken Veränderungen unterworfen, so daß in verschiedenen Zeiten bei gleichem Umsatz stets verschiedene Werbeaufwendungen notwendig sind. Die spezielle Lage des Betriebs kann dabei einmal einen geringeren, das andere Mal einen höheren Werbeaufwand erfordern. Diesen Erfordernissen wird aber die Methode der Etatberechnung in einem festen gleichbleibenden Prozentsatz vom Umsatz nicht gerecht. So dürfen, um nur ein Beispiel aus der praktischen Werbepolitik anzuführen, im Konjunkturverlauf beim Anstieg der Konjunktur die Werbeaufwendungen nicht proportional mit dem Umsatz steigen, andererseits in der Krise nicht mit der Umsatzkurve fallen. Die Werbekosten wären dann im Konjunkturanstieg unwirtschaftlich hoch, während sie später in der Krise viel zu plötzlich nachließen. Dieser notwendigen Elastizität der Werbepolitik wird aber bei einer starren Verknüpfung von Etatsumme und Umsatzhöhe keineswegs Rechnung getragen.

Trotz dieser oft gegenläufigen Entwicklung von Werbebedarf und Umsatzhöhe sind aber die Methoden der Etatberechnung in festen Prozentsätzen vom Absatz, vor allem vom Umsatzwert, in der Praxis vorherrschend. Diese Tatsache läßt sich daraus erklären, daß in Anbetracht der Schwierigkeiten, eine logische Beziehungsgrundlage zu finden, diese Methode auf Grund der Einfachheit ihrer Anwendung

allgemeine Verbreitung gefunden hat. Es sind allerdings auch ihre Vorteile nicht zu verkennen. Neben der Einfachheit in der Anwendung bieten diese Methoden gute Grundlagen für die Vorkalkulation und ermöglichen angesichts ihrer weiten Verbreitung auch einen Vergleich der eigenen Aufwendungen mit denjenigen anderer Betriebe. Diese Methoden können brauchbare Grundlagen zur Etatbemessung abgeben, wenn dabei den oben aufgezeigten Mängeln Rechnung getragen wird. Dies kann geschehen, indem, den speziellen Verhältnissen entsprechend, die Quote von Zeit zu Zeit geändert wird, oder die errechnete Etatsumme nicht ohne weiteres ausgegeben, sondern in Verbindung mit einem anderen Maßstab (Werbeziel, Konkurrenzwerbung u.a.) der tatsächliche Werbebedarf geschätzt, und der Umfang der Werbung darauf abgestellt wird. Auf diese Weise ist, ohne daß die Vorteile dieser Methode aufgehoben werden, eine genügende Elastizität der Werbung zu erreichen. In guten Zeiten, in denen die berechnete Summe nicht aufgebraucht wird, können dann Reserven gelegt werden, die es ermöglichen, in Perioden größeren Werbebedarfes ohne Erhöhung des Quotensatzes die notwendige Steigerung der Werbemaßnahme durchzuführen.

Herstellungskosten. - Die Methode der Etatberechnung nach den Herstellungskosten findet vorwiegend im wissenschaftlichen Buchverlage Anwendung. Man rechnet dabei im allgemeinen mit einem Erfahrungssatz von 3-10 % (früher 2-3 %) der Herstellungskosten (1). Diese Methode ist aus den speziellen Verhältnissen des wissenschaftlichen Verlags entstanden und findet auch hierin ihre Berechtigung. Ist das Unternehmen einmal eingeführt, so ist die Zielsetzung der Werbung im allgemeinen keinen sehr großen Schwankungen unterworfen, so daß sich brauchbare Erfahrungssätze herausbilden lassen. Andererseits

---

1) Kliemann,H., Die Werbung fürs Buch, Stuttgart 1925, S.138.

zeigt die Verlagsunternehmung stets eine gewisse monopolitische Tendenz (dasselbe Werk wird stets nur von einem Verlage herausgegeben, die sich auch in der Preisgestaltung ausdrückt). Nach dem Zuschlag der Werbequote zu den Herstellungskosten wird dann erst der Verkaufspreis des Produktes festgesetzt. Während in Anbetracht der geschilderten Verhältnisse die Anwendung dieser Methode im wissenschaftlichen Verlagsunternehmen berechtigt erscheint, kann sie zur Errechnung der Werbeaufwendungen, die zum Vertrieb schöngeistiger Literatur notwendig sind, nicht angewendet werden. Der Absatz ist in solchen Fällen vorwiegend durch den Kaufwillen der Konsumenten bedingt, und die Preisstellung spielt dabei eine weit größere Rolle als bei wissenschaftlichen Werken. Infolge der Eigenart der Buchproduktion, die stets in einer festen Anzahl von Exemplaren erfolgt, und der Unmöglichkeit einer verläßlichen Bedarfsschätzung kommt der Werbung beim Vertrieb schöngeistiger Literatur eine gesteigerte Bedeutung zu, so daß hier eine der übrigen, weiter unten geschilderten Methoden vorzuziehen ist.

Noch weniger als bei der Etatberechnung nach dem Umsatz kann zwischen Herstellungskosten und Etathöhe eine logische Verbindung festgestellt werden. Nur in Monopolbetrieben, die in der Preisstellung einigermaßen frei sind, kann also diese Methode der Etatberechnung Anwendung finden.

Geschäftsunkosten. - In gleicher Weise kann die Errechnung der Etatsumme in einem bestimmten Prozentsatz der allgemeinen Geschäftsunkosten nur für Monopolbetriebe in Frage kommen. Auch diese Berechnungsgrundlage entbehrt jeglicher logischen Beziehung zum notwendigen Werbebedarf.

Gewinn (1). - Die in der Praxis nicht selten erfol-

---

1) Vgl.hierzu Seyffert, a.a.O., S.460. - Schnutenhaus, a.a.O., S.121. Hundhausen, a.a.O.,S.297.

gende Berechnung der Etatsumme in einem festen Satz vom Brutto- oder Reingewinn der letzten Periode erscheint nicht sehr brauchbar. Der Werbebedarf kommender Zeitabschnitte ist vollkommen unabhängig von dem in der letzten Periode erzielten Ertrag. Vielmehr ist umgekehrt festzustellen, daß die Reklame den Gewinn in gewissen Grenzen auch neben dem durch die Steigerung des Umsatzes erzielten Ertrag direkt zu beeinflussen vermag, indem durch sie die übrigen Absatzkosten in vielen Fällen vermindert werden(1). Es ist also abwegig, die Etathöhe in einem bestimmten Prozentsatz vom Gewinn der letzten Periode zu bestimmen.

Dagegen aber dient in der Praxis der erzielte Gewinn oft als Maßstab für die Geschäftsentwicklung und die Kapitalkraft der Unternehmung. Wenn dann nicht in einem bestimmten Prozentsatz des Gewinnes, wohl aber unter Berücksichtigung des erzielten Ertrages eine Etatsumme ausgeworfen wird, haben wir es mit einer Methode zu tun, die in die zweite Gruppe unserer Einteilung fällt und weiter unten Behandlung finden wird.

Andere Methoden. - Zu der ersten Gruppe von Methoden, bei denen die Etatsumme in festen Quotensätzen von der Beziehungsgrundlage gerechnet wird, gehören weiterhin folgende von Hundhausen berichteten Verfahren (2). Es sind dies zwei Methoden, welche von amerikanischen Banken angewendet werden. Einmal wird dabei das Aktienkapital + Reserven, das andere Mal die Höhe der Depositen als Grundlage für die Berechnung angenommen. Diese Methoden, vor allem die zuerst genannte, erscheinen vollkommen abwegig und bei der Gegenüberstellung (2) der nach beiden Methoden errechneten Etatsummen von 5 New Yorker Bankhäusern mit ungefähr gleichem Geschäftsumfang zeigen sich derart große Differenzen, daß diesen Metho-

---

1) Schnutenhaus, a.a.O., S.121.
2) Hundhausen, a.a.O., S. 297.

den allgemeine Bedeutung abgesprochen werden muß.

Kapitalkräftige Unternehmungen verzichten oft gänzlich darauf, nach irgendwelchen Beziehungen zu forschen und Methoden zur Bestimmung der Etathöhe herauszubilden, sondern stellen jährlich eine feste, gleichbleibende Summe bereit (1), um dann in Zeiten großen Werbebedarfs oder in der Krise die notwendigen Mittel zur Verfügung zu haben. Wenn auch diese Verfahrensweise nicht von vornherein abzulehnen ist, so wird trotzdem in den allerwenigsten Fällen die finanzielle Elastizität der Unternehmung die Durchführung dieser Methode ermöglichen.

bbb) Summenangleichung an verschiedene Beziehungsgrößen.

Im Gegensatz zu den bisher geschilderten Methoden, bei denen die Etathöhe durch ein starres, zahlenmäßig festgelegtes Verhältnis zur Beziehungsgröße bestimmt ist, wird bei den nun folgenden Methoden die zu bestimmende Etatsumme nicht in eine feste, gleichbleibende Relation zur Beziehungsgrundlage gesetzt. Die einzelnen Beziehungsgrößen bilden jeweils nur Maßstäbe, nach denen die Höhe des Etats bestimmt werden kann. Im übrigen aber ist es in vielen Fällen auch überhaupt nicht möglich, eine ziffernmäßige Relation aufzustellen, da verschiedene der in Betracht zu ziehenden Beziehungsgrundlagen sich einer exakten zahlenmäßigen Bestimmung entziehen. So lassen sich z.B. der durch das Werbeziel bedingte Aufwand, die Konkurrenzwerbung, sowie die finanzielle Belastungsmöglichkeit nicht immer von vornherein scharf umgrenzen und ziffernmäßig bestimmen. Noch mehr als bei den bereits behandelten Methoden wird dabei zu Kombinationen gegriffen. Niemals wird die Etathöhe von einer Beziehungsgröße ausschließlich bestimmt, sondern immer werden zur endgültigen Festlegung der Summe außerdem noch einer

---

1) Domizlaff, a.a.O., S. 89.

oder mehrere der übrigen Maßstäbe in Betracht zu ziehen sein. Stets aber wird einer dieser Bestimmungsfaktoren im Vordergrund stehen. So soll auch bei den nun folgenden Ausführungen jeweils eine Beziehungsgrundlage in den Vordergrund gestellt werden, während die übrigen mitbestimmenden Faktoren etwas zurücktreten müssen.

Werbeziel. - Die Bemessung des Werbeetats nach dem Werbeziel erscheint als berechtigte und einwandfreieste aller bestehenden Methoden. Auf Grund der Erfolgskontrolle vorangegangener Werbeperioden und einiger spezieller Erfahrung wird man stets die Summe, die unter den bestehenden Verhältnissen zur Erreichung des gesetzten Zieles notwendig ist, ungefähr errechnen können. Zur endgültigen Festlegung der Etatsumme ist aber noch eine Berücksichtigung der finanziellen Lage der Unternehmung notwendig. Wir unterscheiden dabei die allgemeine Finanzkraft und die augenblickliche Liquidität der Unternehmung. Es ist selbstverständlich, daß das Werbeziel und die dadurch gegebene Etathöhe stets der Finanzkraft der Unternehmung untergeordnet werden muß. Immer ist darauf zu achten, daß die Werbekosten durch den Umsatzprozeß wieder in die Unternehmung zurückgebracht werden können, und die Finanzkraft nicht durch übermäßig hohe Werbeausgaben beeinträchtigt wird. Wenn die durch das Werbeziel bestimmte Etathöhe sich im Rahmen der allgemeinen Finanzkraft der Unternehmung hält, ist die Frage der augenblicklichen finanziellen Lage, der Liquidität, nicht mehr sehr bedeutsam. Bei der Werbung eines jungen Unternehmens oder der Einführungswerbung für einen neuen Artikel und derartige außerordentliche Werbeziele wird man das Werbeziel und die veranschlagte Etatsumme beibehalten und die im Augenblick vielleicht nicht vorhandenen Mittel durch Aufnahme eines Kredites beschaffen. Dieser Kredit kann dann durch den Erlös aus dem zukünftigen Umsatz allmählich wieder abgedeckt werden. Bei alten, bereits im Markte gut

eingeführten Betrieben ist aber gerade bei der laufenden Werbung, die sich in normalen Bahnen bewegt und keine außerordentlichen Ziele verfolgt, stets darauf zu sehen, daß sich die Höhe der Werbekosten auf die Dauer und im Durchschnitt der Liquidität der Unternehmung anpaßt. Es wird dabei neben dem durch das Werbeziel bedingten Aufwand auch eine nach dem Umsatz berechnete Etathöhe als Ausgangspunkt dienen können.

Aufwand früherer Werbeperioden. - Bei im Markt gut eingeführten Unternehmungen ist das Verfahren der Aufwandsbestimmung nach der Etathöhe vergangener Perioden häufig anzutreffen. Da in diesen Fällen die Werbeziele der einzelnen Perioden im allgemeinen keinen großen Schwankungen unterworfen sind, erreichen auch die Werbeaufwendungen eine gewisse Stetigkeit; sie haben sich auf die betriebsindividuelle Normalhöhe eingespielt. Trotzdem darf jedoch die Summe des letzten Etats nicht ohne weiteres übernommen werden. Art und Umfang der geplanten Werbung sind stets mit dem Werbeziel der vergangenen Periode zu vergleichen, und vor allem müssen die Veränderungen in der Marktlage beobachtet (Konkurrenzverhältnisse, Kaufkraft, Käuferschichtung) und ihre Einwirkung auf den Erfolg der geplanten Werbemaßnahmen abgeschätzt werden. Erst nach diesen Überlegungen ist zu entscheiden, ob der Aufwand vergangener Perioden beibehalten werden kann, oder die Etatsumme den veränderten Verhältnissen entsprechend nach oben oder unten abzuändern ist.

Versandhäuser und Warenhäuser, für die ja ein gewisses Ausmaß an Werbung lebensnotwendig ist, pflegen, wenn einmal die unruhige Zeit der Gründerjahre vorüber ist, die Etathöhe nach der geschilderten Methode in Anlehnung an den Werbeaufwand früherer Perioden zu bestimmen. Auch der kleine und mittlere Einzelhändler wird sich bei der Bestimmung seines Reklamefonds unter Berücksichtigung des bisher eingetretenen Erfolgs in den meisten Fällen

nach den Aufwendungen vergangener Perioden richten können (1).

Verfügbare Geldmittel. - Im allgemeinen werden sich die durch das Werbeziel bedingten Aufwendungen und die Finanzkraft der Unternehmung einander anpassen, indem einmal auf dieser, das andere Mal auf jener Seite Einschränkungen oder Erweiterungen vorzunehmen sind. Eine ausschließliche Bestimmung des Werbeaufwands nach den verfügbaren Mitteln ist grundsätzlich abzulehnen. Wenn einmal auf Grund einer genauen Analyse des Marktes und unter Berücksichtigung der Kapazität des Betriebes, wie wir bereits schilderten, ein Werbeziel aufgestellt worden ist, so werden die zur Erzielung des gewünschten Erfolgs notwendigen Aufwendungen in der Regel schon von vorneherein bis zu einem gewissen Grade den finanziellen Möglichkeiten der Unternehmung entsprechen. Sollten aber zu gewissen Zeiten die notwendigen Mittel nicht vorhanden sein, so müssen sie durch Einsparungen an anderen Kostenstellen (Miete, Gehälter, Provision u.dgl.) oder sogar durch Kreditaufnahme beschafft werden. Erst dann, wenn es unmöglich ist, auf diese Weise einen Ausgleich zu schaffen, ist die Einschränkung des auf Grund eingehender Untersuchungen und Überlegungen aufgestellten Werbezieles in Betracht zu ziehen. Es ist dabei, wie wir bereits an anderer Stelle eingehend darlegten, mit größter Vorsicht vorzugehen. In vielen Fällen wird man das einmal gesetzte Ziel als solches

---

1) Es ist hier zu bemerken, daß auch die Methode der Etatberechnung in einem festen Prozentsatz vom Umsatz zwar nicht direkt, wohl aber indirekt eine Berechnungsmethode nach dem Aufwand vergangener Werbeperioden darstellt; der Prozentsatz, auf dem sich die Etatbestimmung aufbaut, beruht stets auf Vergangenheitswerten und wird immer in Anlehnung an den Etat früherer Perioden errechnet.

beibehalten, den ursprünglich zur Erreichung dieses Zieles veranschlagten Zeitraum aber verlängern und sich in der betreffenden Periode lediglich auf ein Teilziel beschränken. Grundsätzlich muß gefordert werden, daß in einem gut organisierten Unternehmen in der gleichen Weise, wie die Mittel zur Bezahlung der Gehälter der Verkäufer, der Provision für die Reisenden, der Lagermiete u.dgl. bereitgestellt werden, auch die zur Ausübung der Werbung notwendige Summe vorhanden ist oder irgendwie beschafft werden kann.

In den bisherigen Ausführungen wurde also die Etatbestimmung nach den verfügbaren Geldmitteln im allgemeinen abgelehnt. Es ist aber notwendig, hier auf einzelne Fälle hinzuweisen, in denen die zur Verfügung stehenden Mittel zwar nicht ausschließlich, wohl aber stärker, als dies im allgemeinen der Fall ist, die Höhe der Aufwendungen beeinflussen können. Es handelt sich dabei um Unternehmungen, für welche die Werbefunktion Lebensvoraussetzung ist, und deren Wachstum in hohem Maße von dem Umfang ihrer Reklametätigkeit bestimmt wird. Solche Unternehmungen sind in erster Linie das Versandhaus und Markenartikelfabriken für billige Massenartikel und allgemeine Gebrauchsgegenstände, für die jeder Konsument Abnehmer sein kann. Auch das Warenhaus kann in gewissem Sinne hinzugerechnet werden. In diesen Betrieben können die zur Verfügung stehenden Mittel bei der Bestimmung der Etathöhe, wie schon erwähnt, eine maßgebliche Rolle spielen. Man wird natürlich in gewissen Grenzen alle verfügbaren Mittel für Reklame auswerfen, denn der Umfang des Geschäftes richtet sich hier in hohem Maße nach der Intensität der Werbung. Andererseits hat aber gerade in solchen Betrieben in Zeiten mangelnder Liquidität das Werbeziel für die Bestimmung der Etathöhe überragende Bedeutung. Es ist dann in Anbetracht der großen Wichtigkeit der Werbefunktion unbedingt notwendig, die veranschlagten Mittel zu beschaffen, damit der Umfang des Betriebes durch entsprechende

Werbung aufrecht erhalten werden kann.

Ausgaben der Konkurrenz. - Nach den Ausgaben der Konkurrenz richten sich vorwiegend diejenigen Unternehmer, welche auf dem Standpunkt stehen, lediglich soviel Reklame machen zu müssen, wie die Konkurrenzbetriebe, oder die nur soviel Reklame machen wollen, als die Konkurrenz sie zu machen zwingt. Es ist unbestritten, daß in vielen Fällen ein großer Teil der Reklamekosten für Werbemaßnahmen ausgegeben wird, die nur die Aufgabe haben, diejenigen der Konkurrenz aufzuheben. So verfehlt dieser Standpunkt im allgemeinen sein mag, so ist ihm dennoch eine gewisse Berechtigung nicht abzusprechen, wenn es sich um eine reine Kampfwerbung gegen einen bestimmten Konkurrenten handelt. In diesem Falle muß der Umfang der Konkurrenzreklame bis zu einem gewissen Grade die Höhe des eigenen Etats mitbestimmen. Auch bei der Aufstellung von Anfangsetats wird man in der Konkurrenzwerbung einen brauchbaren Maßstab zur Bemessung der eigenen Ausgaben finden können. Jedoch im allgemeinen und grundsätzlich ist eine Etatbestimmung, die sich ausschließlich nach dem Umfang der Konkurrenzreklame ausrichtet, abzulehnen. Eine solche Verfahrensweise hat letzten Endes ein gegenseitiges Überschreien, eine fortwährende, gesamtwirtschaftlich nicht zu vertretende „Reklameaufrüstung" (1) zur Folge. Schon bei der Bestimmung des Werbeziels wird, wie an anderer Stelle bereits erörtert, Umfang und Art der Konkurrenzwerbung in Betracht gezogen und die eigene Werbepolitik danach eingerichtet. So muß auch, wenn bei der Bemessung der Etathöhe die Konkurrenzwerbung in Betracht gezogen wird, stets das einmal gesteckte Werbeziel den ausschlaggebenden Faktor darstellen. Im übrigen ist auch hier darauf hinzuweisen, daß die rein zahlenmäßige Höhe der Aufwendunge

---

1) Schäfer, E., Wirtschaftlichkeit in der Reklame, D.D.F., 1934, Heft 9, S.129.

der Konkurrenz an sich noch garnichts aussagt über die Qualität und die Wirkung der Werbung, denn diese werden von ganz anderen Faktoren bestimmt als lediglich von der Höhe der für Reklame ausgegebenen Summe.

c. Korrektur und Elastizität der Etatsumme.

Wir haben vorstehend eine ganze Reihe der verschiedensten, in der Praxis zur Anwendung kommenden Methoden zur Bestimmung der Etathöhe behandelt und dabei festgestellt, daß die Anwendbarkeit und der Wert der einzelnen Methode von Branche zu Branche und schließlich auch von Betrieb zu Betrieb wechselt. Es wurde erkannt, daß keine logisch-einwandfreie und vor allem allgemeingültige Methode zur Etatbemessung herausgestellt werden kann. Weniger bei den zuerst geschilderten Methoden der festen Quotensetzung, vorwiegend aber bei den im zweiten Abschnitt behandelten Verfahrensweisen ist eine Kombination der verschiedenen Beziehungsgrundlagen notwendig, und stets wird die Anwendung dieser Methoden durch spezielle Erfahrung und genaue Erfolgskontrollen der Werbung vergangener Perioden unterstützt und verfeinert werden müssen. Nur auf diese Weise wird in Anbetracht der fehlenden Beziehungsgrundlage, die eine in jedem Falle ausreichende Korrelation mit den Werbekosten aufweist, eine einigermaßen befriedigende Lösung gefunden werden können.

Unabhängig davon aber, welche dieser im Einzelfalle mehr oder minder berechtigten Methoden man der Etatbemessung zugrunde legt, dürfen niemals durch diese Bestimmung des zukünftigen Werbeaufwandes ebenso wie bei den übrigen Teilen der betrieblichen Planung feste, unabänderliche Verhältnisse geschaffen werden. Obwohl aus Gründen der Kalkulation eine gewisse Kontinuität in der Höhe der Summe zweifellos wünschenswert ist, darf die Elastizität

der Werbung und die Möglichkeit ihrer Anpassung an das wirtschaftliche Geschehen nicht erschwert oder behindert werden. Um dieser Forderung nach Kontinuität einerseits und Elastizität andererseits gerecht zu werden, wird stets ein bestimmter Betrag, der evtl. in einer festen, gleichbleibenden Quote der Beziehungsgröße berechneten Etatsumme als Reserve für unvorhergesehene Beanspruchungen abzuzweigen sein, oder es muß auf eine andere Weise eine Reserve geschaffen und bereitgehalten werden (1). In vielen Fällen wird man auch zur Sicherung der notwendigen Elastizität der Werbepolitik und angesichts der Schwierigkeiten einer gerechten Etatbemessung mittels einer der beschriebenen Methoden lediglich eine Minimal- oder Maximalgrenze bestimmen, innerhalb deren die Werbekosten schwanken dürfen.

## B. Aufteilung der Etatsumme.

Bevor nun die mittels einer der oben behandelten Methoden errechnete Etatsumme auf die einzelnen Teilabschnitte der Werbeperiode einerseits und die Werbemittel andererseits aufgeteilt wird, sind noch vorher bestimmte Beträge in Abzug zu bringen.

### 1. Die Etatreserve.

Wir sprachen schon weiter oben davon, daß zur besseren Anpassung an die jeweiligen Verhältnisse, also zur Erhöhung der Elastizität der Werbung ein bestimmter Reservebetrag vorhanden sein müsse. Es gilt nun in erster Linie, von der ausgeworfenen Etatsumme einen Betrag als Reservefonds abzuson-

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen in dem Kapitel „Die Etatsreserve".

dern (1). Die Reserve hat die Aufgabe, außergewöhnliche Werbeaufwendungen, die nicht vorauszusehen sind, während der Etatperiode zu ermöglichen.

Die Höhe dieser Reserve richtete sich stets nach der Wahrscheinlichkeit ihrer Inanspruchnahme, die sich aus dem Grade der Übersichtlichkeit der bevorstehenden Wirtschaftsentwicklung ergibt. Es spielen dabei natürlich stets auch noch betriebsindividuelle Erwägungen eine Rolle (Geldflüssigkeit u.dgl.). Im allgemeinen beträgt die Höhe der Reserve, am Gesamtetat gemessen, durchschnittlich 5-10 % (früher bis zu 20 %). Es ist auch hier die allgemeine und spezielle betriebliche Erfahrung maßgebend, und die Berechnungsgrundlagen sind keineswegs einheitliche. So berichtet Gutmann (2) z.B. von einem Unternehmen, das die Reserve stets nach der Höhe der vorangegangenen Weihnachtswerbung bemißt (?) In anderen Fällen wird überhaupt keine besondere Reserve geschaffen. Nur 27 % der befragten Betriebe, die einen Etat aufstellen, kennen eine Reserve (2). Es wird dann bei Notwendigkeit auf evtl. vorhandene allgemeine Gewinnrückstellungen und Reserven zurückgegriffen; oder man sammelt die Einsparungen an der Werbung früherer Perioden und läßt auf diese Weise einen freiverfügbaren Fonds entstehen.

Grundsätzlich muß zu dieser Reservenbildung bemerkt werden, daß der ausgesetzte Fonds derart anzulegen ist, daß die Aktionsbereitschaft der Reserve nicht gefährdet wird, und der Betrag jederzeit verfügbar bleibt.

---

1) Handelt es sich bei der errechneten Summe um eine Mindestsumme, die man zur Erreichung des Zieles unbedingt benötigt, kann die Reserve natürlich nicht abgesetzt, sondern sie muß in solchen Fällen auf eine andere Weise beschafft werden.
2) Gutmann, a.a.O., S.63 f.

2. Die transitorischen Werbeaufwendungen (1).

Außer der Reserve erfährt die ermittelte Gesamtsumme vor der Aufteilung auf die einzelnen Mittel noch einen weiteren Abzug in Form der Abschreibungsquote für die Aufwendungen an Werbemitteln, die während mehrerer Perioden wirksam sind und deshalb nicht einer einzigen, nämlich der Periode ihrer Erstellung, belastet werden dürfen. Es kann sich dabei um reine Werbemittel, wie Firmenschilder, Dauerplakate, Schaufenstereinrichtungen u.dgl. handeln, sowie auch um solche Einrichtungs- oder Ausrüstungsgegenstände, die nur zum Teil werblichen Charakter tragen, z.B. Packpapier mit Firmenaufdruck, Lieferwagen mit Reklameaufschrift, Geschäftskleidung usw. Im letzten Falle kann natürlich die Feststellung des Anteils für die Werbung in den meisten Fällen nur abgeschätzt werden. Aber oft lassen sich auch hier einigermaßen genaue Berechnungen durchführen. So bildet z.B. beim Packpapier die Differenz zwischen Effektiv- und Materialpreis die Höhe des abzuschreibenden Werbeaufwandes. Der Hauptzweck der transitorischen Verrechnung solcher Kosten besteht in dem Bestreben, den einzelnen Etat vor übermäßiger Belastung zu schützen.

Was nun die Höhe der einzelnen Quoten anbetrifft, könnte darüber zu streiten sein, ob man in gleichbleibenden oder fallenden Quoten abschreiben soll. Ohne Zweifel würde eine fallende Quotierung die gerechte und richtige Lösung darstellen; aber in Anbetracht der gänzlich fehlenden Bemessungsgrundlagen und der Willkür, mit der man vorgehen müßte, greift man in der Praxis allgemein zu der Methode der Abschreibung in gleichbleibenden Quoten. Durch die einfache Division von

---

1) Vgl. hierzu Darjes, A., Die Werbung des kleinen Einzelhändlers im Rahmen seiner Absatzplanung. Diss. Ffm. 1934, S.115.

Abschreibung von transitorischen

| Datum | Objekt | Total-kosten | Werbe-kosten | Werbe-dauer | V |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Jahre | |
| 1929 | | | | | |
| 1.4. | Schaufenster-renovierung | 300 | 300 | 10 | |
| 1.10. | Inneneinrichtung | 250 | 50 | 5 | |
| | Abschreibungsquote 1930 | | | | |
| 1930 | | | | | |
| 1.10. | Firmenschild | 80 | 80 | 10 | |
| 1.11. | Packmaterial mit Aufdruck | 180 | 30 | 5 | |
| | Abschreibungsquote 1931 | | | | |
| 1931 | | | | | |
| 1.10. | Geschäftswagenre-paratur | 65 | 18 | 3 | |
| | Abschreibungsquote 1932 | | | | |

Anm.: Es ist zu beachten, daß die erste Quote stets größeren Beträgen vom Reservefonds abzusetzen

1) Vgl. Darjes: a.a.O., S.128.

Werbekosten (1).

| Verbekostenanteil, umgelegt auf | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1930 | 1931 | 1932 | 1933 | 1934 | 1935 | 1936 | 1937 | 1938 | 1939 |
| 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | |
| 10 | 10 | 10 | 10 | | | | | | |
| 40 | | | | | | | | | |
| | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| | 6 | 6 | 6 | 6 | | | | | |
| | 54 | | | | | | | | |
| | | 6 | 6 | | | | | | |
| | | 60 | | | | | | | |

innerhalb der laufenden Periode vom Etat bzw. bei
ist.

Kosten des Werbemittels (bzw. Anteil am Werbeaufwand)
Mindestdauer der Wirksamkeit

wird dabei die abzusetzende Quote errechnet.

Die Aufteilung und Verrechnung dieser Kosten wird in der Regel in einer besonderen Tabelle festgehalten, wobei die jährlichen Quoten nur summarisch auf das entsprechende Konto der Buchhaltung übernommen werden. Wir geben ein Beispiel einer solchen Abschreibung von transitorischen Werbekosten auf der Einlage.

## 3. Aufteilung auf die Werbemittel.

Nachdem nun von der Gesamtsumme die Reserve und die Abschreibungen für bereits vorhandene Werbemittel abgesetzt sind, verbleibt die „Etat-Nettosumme", die nun auf die einzelnen Werbemittel und Zeitabschnitte der Periode aufzuteilen ist.

### a) Sachliche Aufteilung.

Die sachliche Aufteilung der Etatsumme umfaßt die Auswahl der zu benutzenden Werbemittel und die Festsetzung der Teilbeträge des Etats, die auf diese Werbemittel zu entfallen haben.

Die Auswahl der zu benutzenden Werbemittel wird schon grundsätzlich durch die Betriebsgröße und den Betriebstyp bestimmt. Daneben spielt die spezielle Absatzorganisation und die Eigenart der Ware eine Rolle. Je näher dabei die Beziehung zur Masse der letzten Verbraucher ist, desto universaler wird die Möglichkeit der Mittelanwendung (1). Die Auswahl der Mittel erscheint nicht sehr problematisch. Es bildet sich für jeden Betrieb schon im Laufe der Jahre eine typische, in der Regel stets wiederkehrende Zusammensetzung in einzelne Werbemittelgruppen. So wird z.B. der kleine Gemischtwarenhändler niemals durch Anschlag von Plakaten an Litfaßsäulen

---

1) Vgl. Lisowsky, a.a.O., S.13. ff.

u.dgl. werben und der Fabrikant andererseits wird niemals versuchen, durch Verteilung von Handzetteln seine direkten Abnehmerkreise zu beeinflussen.

Wir wollen an dieser Stelle auf eine Zusammenstellung der für die einzelnen Betriebstypen und Unternehmungsformen typischen Werbemittel verzichten. Aus den weiter unten (1) angeführten Beispielen über die ziffernmäßige Aufteilung der Etatsumme kann dieser Überblick in demselben Maße gewonnen werden.

Bedeutend schwieriger gestaltet sich aber die Beantwortung der Frage, welches Gewicht von Fall zu Fall der einzelnen Werbemittelgruppe innerhalb der Gesamtwerbung beizumessen ist. Es ist dabei die Eignung des Werbemittels in Hinsicht auf das spezielle Werbeziel, die Beschaffenheit des Streubereichs und die Eigenart der zu umwerbenden Konsumentenschichten von maßgeblicher Bedeutung.

Stets wird sich in Ansehung des Werbezieles die Bedeutung und Wichtigkeit der einzelnen Werbemittelgruppen verschieben müssen. Vor allem aber ist es zur Bestimmung der anzuwendenden Mittel notwendig, die wahrscheinlichen Kunden in ihrer Eigenart genau zu kennen. Im Gegensatz zu den bisherigen Ausführungen, bei denen es sich in der Hauptsache immer nur um die Kaufkraft und die Zahl der möglichen Kunden handelt, ist an dieser Stelle die psychologische Einstellung der Konsumenten wichtig, wie sie sich durch Bildungsgrad, Beruf, Alter, Geschlecht u.dgl. kennzeichnet.

In zweiter Linie bildet dann die räumliche Lagerung der Kunden einen zu beachtenden Gesichtspunkt (Struktur des Streufeldes). Dieser Punkt ist wegen der örtlichen Begrenztheit und der Möglichkeit der örtlichen Begrenzung des Wirkungsbereichs des einzelnen Werbemittels von Bedeutung. Es ist festzustellen, inwieweit die räumliche Lagerung der Kunden begrenzt ist oder ob sie überhaupt zu

---

1) s. S. 118 f.

begrenzen ist (Markenartikel des täglichen Gebrauchs, z.B. Chlorodont).

Innerhalb des einzelnen Bereiches ist dann zu prüfen, ob die räumliche Verteilung eine gleichmäßige ist, oder ob sich an einzelnen Stellen mehr oder minder starke Anhäufungen möglicher Kunden zeigen (Großstädte). Nicht zuletzt ist dann die Dichtigkeit der Verteilung der speziell zu umwerbenden Konsumentenschichten zu untersuchen. Außerdem ist es nützlich zu wissen, inwieweit eine persönliche Auswahl der Kunden möglich ist (direkte Bearbeitung durch Reisende oder individuelle Briefwerbung).

Neben diesen durch die Eigenart der zu bearbeitenden Konsumentengruppen gebildeten Faktoren sind aber bei der Auswahl der Werbemittel noch Überlegungen anzustellen, die mit den Mitteln selbst in Zusammenhang stehen. Man muß sich hierbei auf die Erfahrung, die man bisher mit den Mitteln gemacht hat, und die Erfolgskontrollen vergangener Perioden stützen. Weiterhin ist es notwendig, über den Wirkungsbereich des einzelnen Werbemittels in Beziehung zu dem gewählten Streuweg in räumlicher und zeitlicher Hinsicht orientiert zu sein. Die örtliche und zeitliche Verteilung der Treffziffern der Streukontrolle bilden hierfür die Grundlage. Obwohl die einzelnen Werbemittel stets im Zusammenhang miteinander wirken, der Erfolg der einzelnen Werbemaßnahme also in den meisten Fällen nicht zu isolieren ist, wird man mit einiger Erfahrung auch aus diesen, oft nicht ganz zuverlässigen Kontrollen ein einigermaßen verläßliches Bild über den Wirkungsbereich des einzelnen Werbemittels erhalten können(1).

Neben diesen Untersuchungen, die mit der Eignung des Werbemittels zur Erreichung des bestimmten

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen in dem Kapitel „Werbeerfolgskontrolle und Werbeplanung". Kerndl,A., Kennzahlen in der Werbung (Wirkungsrhythmus einzelner Werbemittel) in: Die Reklame, 1933, S. 364.

speziellen Zieles zusammenhängen, spielen natürlich auch die dabei entstehenden Kosten eine nicht zu unterschätzende Rolle. Bei der Auswahl ist stets darauf zu achten, daß die Kosten des Werbemittels zu der beabsichtigten Wirkung (dem erstrebten Ziele) in einem wirtschaftlichen Verhältnis stehen. Nicht die werbetechnische Eignung allein darf maßgebend sein, sondern stets wird die Wirtschaftlichkeit des Mittels den Ausschlag geben müssen.

Trotzdem für jeden Betriebstyp die zu benutzenden Werbemittelgruppen schon von vornherein im großen ganzen bestimmt sind, wird das Gewicht der einzelnen Gruppe im Einzelfalle, wie wir gesehen haben, von einer ganzen Reihe von Umständen beeinflußt. Die Verteilung der Etatsumme auf die Mittelgruppen wird daher stets in mehr oder minder großem Ausmaße wechseln. Es soll hier ein Überblick gegeben werden, der sowohl die typischen Werbemittel als solche enthält, andererseits aber auch Auskunft gibt über die relative und durchschnittliche Bedeutung der einzelnen Gruppe innerhalb der Gesamtwerbung des betreffenden Betriebstyps. Es folgen einige typische Etatgliederungen, die teils der Gutmannschen Umfrage (1), teils der einschlägigen Literatur entnommen sind.

Werbe-Etat einer Textil-Großhandlung (2).

| | |
|---|---|
| Hauptkatalog | 50 % |
| Anzeigen | 15 % |
| Sonder-Preislisten | 6 % |
| Beilagen | 6 % |
| Dekorations-Material | 3,5 % |
| Kartei-Bearbeitung (Adressen-Buchhaltg.) | 2 % |
| Gehälter von Hilfs-Kräften | 7,5 % |
| Reserve | 10 % |
| | 100 % |

1) Gutmann: a.a.O., S.71 ff.
2) Castner,E., „Aus der Streuarbeit eines Textil-Großhandelsunternehmens". „Die Reklame" Jg.1930, S. 678.

Werbe-Etat einer Herd- und Ofenfabrik (1).
(Etat-Höhe 3 % vom Brutto-Umsatz)

| | % |
|---|---|
| **I. Händler-Werbung.** | |
| Anzeigen: Fachzeitschriften, redaktionelle Beschreibungen, Bezugsquellenverzeichnisse | 10 |
| Plakate: Ladendekorationen | 2 |
| Drucksachen: Persönliche Werbebriefe usw. | 5 |
| Gratislieferung von Herden, die zur Belehrung der Kunden verwandt werden | 1 |
| Ausstellungen und Messen: Leipzig, Köln, Frankfurt | 6 |
| **II. Konsumentenwerbung.** | |
| Anzeigen: Fachzeitungen, Hausfrauenblätter, Illustrierte Zeitschriften | 5,5 |
| Kochvorträge mit Prospektverteilung | 5 |
| Flächen- und Verkehrswerbung | 5 |
| Film- und Lichtwerbung | 2,5 |
| **III. Gemeinsame Werbung von Fabrikant und Händlern.** | |
| Anzeigen mit Angaben der Verkaufsstellen | 14,5 |
| Ausstellungen durch die Händler | 7 |
| Werbematerial für die Händler (Klischees, Prospekte mit dem Namen des Händlers usw.) | 14,5 |
| **IV. Allgemeine Ausgaben.** | |
| Unkosten der Werbe-Abteilung | 7 |
| Ausgaben, die nur zur Bekämpfung der Konkurrenz dienen. | 5 |
| Rücklage | 10 |
| | 100 % |

---

1) „Werbe-Organisation", Herausgeber: Fachgruppe Werbelehrer im Deutschen Reklameverband, Stuttgart-Wien o.J., S.79.

Werbe-Etat eines großen Kolonialwaren-Geschäftes(1).
Etat-Höhe 2 % vom Umsatz.

| | |
|---|---|
| Anzeigen | 60 % |
| Schaufenster | 5 % |
| Werbe-Tafeln an Lieferwagen und Straßenfront | 20 % |
| Zugaben | 5 % |
| Werbe-Reisen zu der Land-Kundschaft | 5 % |
| Rücklage | 5 % |
| | 100 % |

Werbe-Etat eines Herren- und Damen-Konfektionshauses (2).

| | |
|---|---|
| Inserate | 87 % |
| Plakate | 3 % |
| Werbe-Briefe | 3 % |
| Zugaben | 2 % |
| Prospekte | 2 % |
| Sonstiges | 3 % |
| | 100 % |

Werbe-Etat eines Warenhauses (3).

| | |
|---|---|
| Inserate | 50 % |
| Schaufenster-Dekoration | 21 % |
| Prospekte | 7 % |
| Außen-Plakate u.Plakat-Anschlag | 4 % |
| Zugaben | 10 % |
| Unterhaltung (Kinderfeste, Konzerte u.a.) | 6 % |
| Klischees und Verschiedenes | 2 % |
| | 100 % |

---

1) „Werbe-Organisation" a.a.O., S.80.
2) Gutmann, a.a.O., S.67.
3) Lauterer,W., „Lehrbuch der Reklame", Wien-Leipzig, 1923 S.303.

Werbe-Etat eines Versand-Geschäftes (1).

| | |
|---|---|
| Adressen-Beschaffung und Organisation | 10 % |
| Drucksachen (Kataloge, Preislisten) | 50 % |
| Entwürfe, Klischees | 2 % |
| Zeitungs-Anzeigen | 13 % |
| Beileg-Zettel, Zugaben | 5 % |
| Porti | 15 % |
| Spesen und Verschiedenes | 5 % |
| | 100 % |

Neben dieser Aufteilung nach Werbemitteln kann natürlich die Etatsumme auch nach anderen Gesichtspunkten gegliedert werden. In großen Unternehmungen mit einer Vielzahl von Artikeln stellt man die Werbung in der Regel auf die einzelnen Artikel bzw. Artikelgruppen ab, und dann erst innerhalb dieser Einteilung nach Werbemitteln. In anderen Fällen finden wir eine Aufteilung nach den einzelnen speziellen Teilzielen der Periode (2) oder nach den umworbenen Schichten oder nach geographischen Gesichtspunkten (3).

b) Zeitliche Aufteilung.

Nach der sachlichen Aufteilung der Etatsumme auf die Mittel hat die zeitliche Gliederung der einzelnen Werbemittelpositionen zu erfolgen. Diese Gliederung ist nicht so zu verstehen, daß nun die gesamte Werbung der betreffenden Periode in ihrem zeitlichen Ablauf festgelegt wird. Es handelt sich dabei stets nur um die ganz rohe zeitliche Verteilung der Summe über die gesamte Werbeperiode. In den meisten Fällen wird dabei so vorgegangen, daß man die Gesamtsumme nach bestimmten Gesichtspunkten

---

1) Seyffert, a.a.O., S.467.
2) S.hierzu Kiehl, a.a.O., S.113 f.
3) Vgl. die von Seyffert angeführten Beispiele, a.a.O., S.466 ff.

auf die einzelnen Monate verteilt. Oft wird dabei auch nur eine vierteljahrsweise Verteilung vorgenommen, und es gibt wiederum eine Reihe von Unternehmungen, die auf eine vorausgehende zeitliche Aufteilung ganz verzichtet und erst im Ablauf der Werbung diese Verteilung der Summe vornimmt.

Diese zeitliche Verteilung der Etatsumme wird fast ausschließlich durch die Schwankungen des Bedarfs und damit des Umsatzes bestimmt. Der Saisonrhythmus und die Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten sind in jedem Betrieb hinreichend bekannt, sodaß die Verteilung nach diesen Gesichtspunkten keine Schwierigkeit bietet. Man wird dabei gleichlaufend mit der Umsatzbewegung auch den Anteil des betreffenden Zeitabschnitts am Gesamtetat festlegen. Es wird natürlich nicht möglich sein, ein starres Verteilungsschema zu entwickeln, da auch durch die Verlagerung der beweglichen Feste u.dgl. in der Bedarfsgestaltung fortwährend Änderungen eintreten. Ebenso ist plötzlich eintretenden, nicht vorherzusehenden Bedarfsschwankungen durch eine gewisse Dehnbarkeit in der Verteilung Rechnung zu tragen.

Schließlich können aber diese normalen Verteilungsgrundlagen durch betriebspolitische Erwägungen mehr oder minder stark verdrängt werden. Nicht nur von der Bedarfsseite des Marktes aus, sondern auch vom Betrieb her wird diese zeitliche Verteilung des Aufwandes beeinflußt. Beschäftigungsgrad und Beschäftigungsaussichten sind die Faktoren, die von dieser Seite aus auf die Verteilung einwirken. In vielen Fällen wird als die Hauptaufgabe der Werbung angesehen, die Schwankungen zwischen Hochsaison und „toter Zeit" auszugleichen. Von diesem Gesichtspunkte ausgehend wird dann auch die zeitliche Aufteilung so vorgenommen, daß in der Saison verhältnismäßig wenig Aufwendungen gemacht werden (das Geschäft läuft von selbst), aber dagegen der Schwerpunkt der Werbung in die tote Zeit verlegt wird. Es ist zweifellos richtig, den Versuch zu machen, durch Werbung die Umsatzbewegung zu nivellieren und so

einen gleichmäßigen Beschäftigungsgrad zu erzielen. Aber es ist unmöglich, durch Werbung einen vollkommenen Ausgleich zwischen „toter Zeit" und „Hochsaison" zu schaffen. Im Gegensatz zu den konjunkturellen Schwankungen, die vorwiegend auf Änderungen der Kaufkraft beruhen, ist der Saisonrhythmus fast ausschließlich auf sich regelmäßig wiederholende Verlagerungen des Bedarfs zurückzuführen. Bei der Regelmäßigkeit der Wiederkehr dieses Bedarfs hat der Verbraucher in der Regel schon eine geraume Zeit vor dem Eintritt des tatsächlichen physischen Bedarfs eine gewisse Vorstellung über die Art und den Umfang seiner Wünsche. Oft ist die Kaufkraft des Konsumenten in jener Zeit aber noch durch die Befriedigung der im Augenblick notwendigeren Bedürfnisse in Anspruch genommen. In vielen Fällen, vor allem aber in der sog. „Übergangszeit", ist es lediglich der fehlende Kaufwille, der den Konsumenten zurückhält, seine Wünsche schon jetzt im Markt als Nachfrage zu äußern. Und hier finden wir einen Ansatzpunkt für die Werbung! Dieser fehlende Kaufwille kann in solchen Zeiten zweifellos bis zu einem gewissen Grade durch Vorverlegung des Einsatzpunktes der Saisonwerbung, durch Sonderveranstaltungen und Preisherabsetzungen u.dgl. beeinflußt werden. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis (1) zeigen, wie durch geeignete Werbemaßnahmen eine Ausweitung der Saison und damit eine günstigere Verteilung des Umsatzes erreicht werden kann.

So bedeutungsvoll diese Nivellierung der Umsatzspitzen der Hochsaison auch sein mag, so wird es doch niemals möglich sein, durch Werbung einen Ausgleich zwischen der toten Zeit und der Saison zu schaffen. Grundsätzlich wird stets der Bedarf, der

---

1) Vgl. hierzu Brugger,A., Sechs Monate werbepraktisches Fragen! Saisonablauf und Werbeerfolg! in: Die Deutsche Werbung, 1934, Heft 14, S.423 f ebenso die in dieser Arbeit unter dem Kapitel: „Streuzeit" folgenden Ausführungen.

eben in der „toten Zeit" nicht vorhanden ist, den Ausschlag geben, und nur bis zu einem gewissen Grade wird dabei die Werbung des Produzenten oder des Händlers von Einfluß sein können.

## C. Darstellungsform des Werbeetats.

Während der Werbeplan je nach dem Umfang und der Übersichtlichkeit der Schätzung schriftlich fixiert werden muß oder nicht, ist für die finanzielle Seite der Vorausplanung, den Werbeetat, die grundsätzliche Forderung einer schriftlichen Aufzeichnung zu erheben. Es muß stets ein genauer Überblick über die an den einzelnen Zeitpunkten zur Verfügung stehende Summe vorhanden sein, damit es nicht vorkommen kann, daß schon vor dem Ende der Periode die verfügbaren Mittel aufgebraucht sind, und dadurch die Durchführung der Werbung in dem beabsichtigten Umfange behindert wird. Diese unbedingt notwendige Planmäßigkeit der Ausgabengestaltung wird durch die schriftliche Festlegung des Werbeetats gewährleistet.

Die Technik der Darstellung des Etats ist natürlich sehr verschieden. Es kommt dabei auch auf die Gesichtspunkte an, nach denen die Verteilung im einzelnen vorgenommen wird. (Absatzgebiete, Artikelgruppe, Umworbenenschicht und dergl.) Auch die innere Aufgliederung wird stets nach den Bedürfnissen des Betriebs mehr oder minder ins einzelne gehen.

Es läßt sich generell nicht entscheiden, welche Art und Form der Darstellung am vorteilhaftesten ist. Wir bringen im folgenden ein Beispiel der meistgebräuchlichsten Form der Etataufstellung (s. S. 125).

Die einzelnen Positionen werden dann später durch die Streupläne weiter aufgeteilt. Auch die Ist-Beträge sind stets erst nach erfolgter Streuung einzusetzen und mit den angesetzten Soll-Zahlen zu vergleichen. Es können so stets wiederkehrende

| Werbemittel | Gesamt-betrag | Januar | | | Februar | | | März | | | u. s. f. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Soll | Ist | + - | Soll | Ist | + - | Soll | Ist | + - | |
| Inserate | 40000 | 3000 | 3500 | +500 | 4000 | 3800 | -200 | 3500 | | | |
| Dekorationen | 15000 | 1000 | 1000 | | 1000 | 1600 | +600 | 1500 | | | |
| Plakate | 12000 | 3000 | 2800 | -200 | 1200 | 1400 | +200 | 1000 | | | |
| Prospekte | 15000 | | 800 | +800 | 800 | | -800 | 2000 | | | |
| Verkehrswerbung | 18000 | 1500 | 1200 | -300 | 2500 | 3000 | +500 | 2500 | | | |
| Rundfunk und Filmreklame | 10000 | 2000 | 2000 | | 2000 | 1500 | -500 | 1300 | | | |
| Insgesamt | 110000 | 10500 | 11300 | +800 | 11500 | 11300 | -200 | 11800 | | | u. s. f. |
| Noch verbleibender Etat-Betrag | | 98700 | | | 87400 | | | | | | u. s. f. |

Über- oder Unterschreitungen bei der folgenden Etataufstellung berücksichtigt werden.

## III. Die Streupläne.

### Allgemeines.

Es genügt nicht, daß der Gesamtwerbung ein Ziel gesetzt und im Etat eine Summe festgelegt wird, mit der man das gesteckte Ziel zu erreichen sucht, sondern die Werbeplanung umfaßt auch die genaue Planung des Ablaufs der Werbetätigkeit, das Ausstreuen der Werbeenergien.

Es wird dabei die Ausstreuung jedes einzelnen Werbemittels (Inserat sowohl wie Schaufenster) bis ins einzelne hinein in einem Plan, dem Streuplan, festgelegt. Die Gesamtheit dieser Streupläne bildet eine Ergänzung und Aufgliederung des Werbeetats, indem darin alle einzelnen Werbemittelpositionen des Etats in sachlicher und zeitlicher Hinsicht bis ins einzelne aufgegliedert sind.

Die Streupläne werden natürlich nicht schon für die ganze Etatperiode im voraus festgelegt. Abgesehen davon, daß dies in den meisten Fällen überhaupt unmöglich ist, werden diese Pläne aus Gründen der Elastizität und Schlagkraft der Werbung stets nur einen ganz kurzen Zeitraum vor dem Beginn der betreffenden Werbeaktion aufzustellen sein. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, daß stets die Einheitlichkeit der Werbung in ihrer Gesamtheit gewahrt bleibt. Es ist immer Sorge zu tragen, daß das bestmögliche Zusammenwirken der einzelnen Mittel nebeneinander (Werbeakkord) und der verschiedenen Aktionen nacheinander erreicht wird und so die Werbung ein einheitliches Ganzes darstellt.

## A. Die Vorbereitung der Pläne.

### 1. Das Streufeld.

Das Streufeld der Gesamtwerbung ist durch den Werbeplan und das darin aufgestellte Werbeziel schon hinreichend bestimmt. Aber bei der praktischen Durchführung der Werbung ist man in der Regel gezwungen, das Gesamtstreufeld in einzelne Teilfelder zu zerlegen. Diese Aufteilung wird durch den Streubereich der einzelnen Werbemittel bestimmt. Er kann von zwei Gesichtspunkten aus betrachtet werden. Einmal faßt man dabei die Möglichkeit der geographischen Verteilung der Werbung ins Auge, ein anderes Mal zieht man die Gruppierung der Empfänger (Streugruppe) in Betracht, die damit bestreut werden können. Ganz allgemein wird der Streubereich schon durch die Art des Werbemittels bestimmt (Schaufenster, Inserat, Werbebrief). Speziellere Ergebnisse lassen sich nur durch die Kontrollen vergangener Streuungen ermitteln. Es wird dabei ein Verhältnis gebildet zwischen den Streuziffern und der Treffziffer (Eingang von Anfragen, Umsätze u.dgl.). Die Abgrenzung des einzelnen Teilstreufeldes in geographischer oder soziologischer Hinsicht wird dann durch das Ergebnis dieser Kontrollen und die gesammelte Erfahrung hinreichend bestimmt werden können.

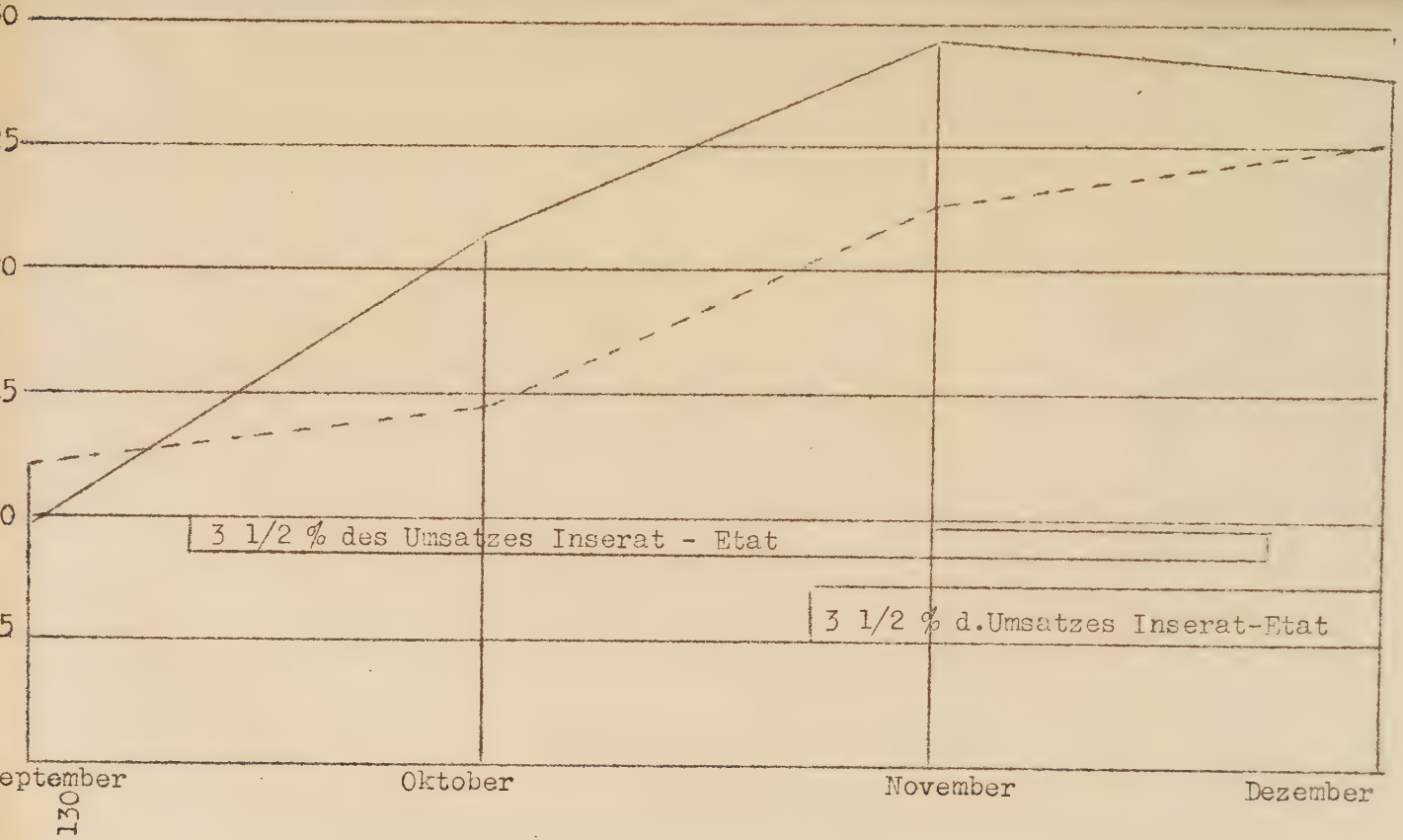
### 2. Die Streuzeit.

Die zweite Etappe der Vorbereitung der Streuarbeit bildet die Auswahl des günstigsten Streuzeitpunktes. Die richtige Streuzeit ist von den verschiedensten Umständen abhängig. Ganz grundsätzlich ist hierbei natürlich die Eigenart der Ware entscheidend. Man wird niemals im Winter für leichte Sommerkleidung erfolgreich werben können und eine mindestens ebenso bekannte Tatsache dürfte es sein,

daß in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs die Werbung für Luxusartikel auf günstigeren Boden fällt als in Zeiten der Depression.

Den obersten Gesichtspunkt für die zeitliche Verteilung der Werbemaßnahmen bildet die Saison. Während in jedem Betrieb in der Regel über den Verlauf der Saison genaue Daten vorhanden sind, wird die betriebspolitische Bedeutung der Saisonreklame, vor allem der Zeitpunkt ihres Einsatzes durchweg zu wenig beachtet. „Die Grunderkenntnis, die alle bisherigen Untersuchungen über die Saisonbedingtheit des Werbeerfolgs brachten, ist: daß die Werbung in den Saisonbranchen in der Regel zu spät einsetzt, sehr oft sogar 4-6 Wochen zu spät" (1). Trotz der großen absatzpolitischen Bedeutung des Einsatzpunktes der Saisonwerbung (Ausweitung der Saison, Nivellierung der Umsatzspitzen) wird das Problem der Vorsaisonwerbung im allgemeinen vernachlässigt. Es ist für Saisonbetriebe notwendig, nicht nur die eigentliche Saison, sondern auch die Vorsaison in werbepolitischer Hinsicht zu untersuchen. Durch genaue Erfolgskontrollen der bisherigen Werbung ist der günstigste Zeitpunkt zum Einsatz der in die Hauptsaison überleitenden Vorsaisonwerbung zu erforschen. Die Werbepraxis großer Unternehmungen mit gut ausgebauter Erfolgskontrolle hat gezeigt, daß gerade in der Vorsaison die Erfolgsaussichten für die Werbung außerordentlich günstig sind (2). Die günstigen Auswirkungen einer solchen, richtig einsetzenden Vorsaisonwerbung zeigt das beigefügte Schaubild, das die Umsatzentwicklung eines Unternehmens der Textilbranche unter dem Einfluß verschiedener Einsatzpunkte der Saisonwerbung darstellt.

1) Brugger,A., Sechs Monate werbepraktische Fragen! a.a.O.,S.423. - Vgl.auch Filene,E., Mehr Rentabilität im Einzelhandel, Kap.„Der Verkaufskalender - seine Bedeutung für das Geschäft". Auch dort wird das verspätete Einsetzen der Saisonreklame gerügt. S.103 ff.
2) Brugger, a.a.O., S.424.


3 1/2 % des Umsatzes Inserat - Etat
3 1/2 % d.Umsatzes Inserat-Etat
eptember
Oktober
November
Dezember
130

Die punktierte Linie zeigt die Umsatzentwicklung unter dem Einfluß einer erst im Höhepunkt der Saison einsetzenden Werbung. Im zweiten Falle wurde der Einsatz der Werbung um 5 Wochen vorverlegt. Sofort mit dem Beginn der Aktion zeigt sich eine Absatzsteigerung, die bis zum Höhepunkt der Saison anhält. Hätte man trotz der Vorverlegung des Einsatzes die Werbeaufwendungen im Dezember nicht so stark sinken lassen, so wäre vielleicht das Absinken der Bewegung zu vermeiden gewesen (Gehaltzahlungstermine vor Weihnachten!).

Grundsätzlich aber stellen wir beim Vergleich der beiden Linien im zweiten Falle nicht nur eine absolute Steigerung des Umsatzes, sondern vor allem auch eine Ausweitung der Saison, eine günstigere Verteilung des Umsatzes fest. Das Schaubild stellt allerdings nur ein Einzelbeispiel dar und läßt sich nicht ohne weiteres verallgemeinern. Wir möchten aber trotzdem, im Hinblick auf die bisher mitgeteilten Ergebnisse einer noch nicht beendeten Untersuchung der Reichsfachschaft Deutscher Werbefachleute, die Allgemeingültigkeit des Gesagten annehmen (1).

Neben diesen allgemeinen und grundsätzlichen Gesichtspunkten bestimmen im einzelnen der Angebotsempfänger und seine speziellen Verhältnisse den günstigsten Zeitpunkt der Streuung. Diesem Gesichtspunkt ist schon bei der bereits behandelten allgemeinen Werbeanalyse Rechnung zu tragen, und die Untersuchung ist stets auch auf dieses Gebiet hin auszudehnen. Es handelt sich dabei in erster Linie um die Feststellung der Kaufgewohnheiten wie sie durch den Anfall des Einkommens (Erntezeit, Lohn- und Gehaltstag), Urlaubs- und Reisezeit, allgemeine Geschenktage (Ostern, Weihnachten) und ähnliche bestimmt werden. Andererseits sind aber neben diesen regelmäßig wiederkehrenden Gelegenheiten lokale oder interlokale Veranstaltungen, Feste, Tagungen, Kongresse und dergl., welche die Kaufwilligkeit der

---

1) Vgl. hierzu: Brugger, a.a.O., S.425.

Konsumenten steigern, für den Zeitpunkt der Streuung in Betracht zu ziehen.

Auch die Wahl der einzelnen Wochentage ist für den Erfolg der Streuung von Bedeutung. Ein generelles Urteil über die Eignung der einzelnen Tage kann allerdings nicht abgegeben werden. Die Untersuchungen, die sich auf den Erfolg der Inseratreklame beschränken, zeigen von Fall zu Fall ein ganz verschiedenes Ergebnis (1). Für den Erfolg maßgeblich sind dabei im Einzelfalle die Eigenart des Artikels und die speziellen Verhältnisse der Leserschaft des Insertionsorganes.

Bei der Veranstaltung von Reklameumzügen oder der Zettelverteilung ist auch die Tageszeit bezüglich ihrer Verkehrsfrequenz zu beobachten und der günstigste Zeitpunkt auszuwählen (2). Nicht zuletzt aber ist es für den Erfolg der Streuung noch wesentlich, in welcher Stimmung und bei welcher Gelegenheit die Werbung den Konsumenten erreicht. So wird es im allgemeinen vergebliche Mühe sein, während der Erntezeit die Aufmerksamkeit der Landbevölkerung durch Werbebriefe auf sich zu lenken. In entsprechendem Maße wird der Großstadtmensch, wenn er morgens zur Arbeit hastet, für eine Werbung weniger aufnahmefähig sein, als wenn die Tagesarbeit hinter ihm liegt. Desgleichen wird man auch bei besonderen Gelegenheiten, Sportveranstaltungen, Volksfesten, festlichen Abendveranstaltungen, mit einer entsprechend aufgemachten Werbung größeren Erfolg haben können, als unter gewöhnlichen Umständen.

Die Bedeutung und Wichtigkeit einer derartigen zeitlichen und natürlich auch sachlichen Abstimmung der Werbung auf die augenblickliche psychologische Einstellung des Konsumenten wird durch die Erfolgs-

---

1) Vgl.hierzu: An welchem Tage soll man inserieren? in: Die Deutsche Werbung, 1934, Heft 10, S.297.
2) Vgl.die Untersuchungen der Deutschen Städte-Reklame G.m.b.H., Frankfurt a.M. (zit.nach Kliemann, a. a. O., S.67).

kontrollen einer Gesellschaft für Krankenversicherung eindeutig erwiesen (1). Es wurde festgestellt, daß die weitaus größte Zahl von Anfragen und Aufträgen auf Anzeigen einging, die an regnerischen, windigen und kalten Herbst- und Wintertagen erschienen waren, Tagen, in denen die Leser rein psychologisch auch leichter an die Möglichkeit des Krankwerdens denken.

Schließlich spielt für die Wahl der Streuzeit auch die Werbung der Konkurrenz eine Rolle. Besonders bei ausgesprochener Kampfwerbung wird man vor dem Einsatz der einzelnen Werbeaktionen die Bewegungen der Konkurrenzreklame auf das Genaueste zu beobachten haben. Andererseits ist zu bedenken, daß auch bei der Werbung oft dem Zuerstgekommenen der Haupterfolg zufällt. So wird es z.B. günstig sein, bei Inventurausverkäufen u.dgl., regelmäßig veranstalteten Aktionen unter den ersten Anbietern zu sein. Wenn auch dieser Punkt nicht allein ausschlaggebend ist, so ist doch zu bedenken, daß in jenen Zeiten der Konsument darauf eingestellt ist und Angebote erwartet (2).

### 3. Der Streuweg.

Die Möglichkeiten der Übermittlung der Werbeenergien an den Empfänger (Umstreuten) sind sehr verschieden und zahlreich. In vielen Fällen bestimmt schon die Eigenart des auf Grund der Werbeanalyse gewählten Werbemittels von vornherein den einzuschlagenden Streuweg. In anderen Fällen wieder kann bei der Wahl neben der Eigenart des Werbemittels eine ganze Reihe anderer Faktoren eine mehr oder minder bedeutende Rolle spielen.

Bei der Planung der Reklame durch eigene Schaufenster, Firmenschilder, Innenplakate und ähnliche

---

1) An welchem Tage soll man inserieren? a.a.O., S.298.
2) Vgl. Büttner, a.a.O., S.33.

Werbemittel bietet die Wahl des Streuwegs keinerlei Schwierigkeiten. Durch das Werbemittel als solches ist hier schon der zu wählende Werbeweg ausschließlich bestimmt. Die Überlegungen über Art und Umfang der Streuung dieser Werbemittel, die außerdem noch anzustellen sind, gehören in das Gebiet der Werbetechnik und gehen über den Rahmen dieser Arbeit hinaus.

Bei anderen Werbemitteln, wie Handzettel, Flugblätter, Prospekte, Preislisten u.dgl. sind dagegen eine ganze Reihe von Untersuchungen notwendig, um den günstigsten Streuweg zu finden. Zur Streuung von Flugblättern und Handzetteln bestehen z.B. ganz verschiedene Möglichkeiten. Diese Werbemittel können verteilt werden vom Ladenlokal aus, durch einzelne, an bestimmten Stellen postierte Zettelverteiler, durch besondere Verteilungskolonnen, gleichzeitig mit Werbeumzügen oder sogar durch Flugzeuge. Bei der Markenartikelreklame wird zu überlegen sein, ob die Verteilung zentral von der Fabrik aus oder durch die verschiedenen Händlerfirmen zu erfolgen hat. Die aus der Werbeanalyse gewonnenen Erkenntnisse über die Wohndichte und die psychologische Einstellung der Konsumenten (die auch auf die Verteilungsart von Einfluß ist) einerseits und die Erfolgskontrollen vergangener Streuperioden andererseits werden hierbei zur Wahl des Streuweges bestimmend sein. Nicht zuletzt spielt dabei auch die Kostenfrage eine Rolle. Auch für die Streuung von Rundfunk- und Filmwerbung und den Plakatanschlag sind im Einzelfalle die Ergebnisse der Werbeanalyse über Wohndichte und geographische Verteilung der Verbraucher maßgebend.

Während bisher die Streumöglichkeiten der vorwiegend zur Umwerbung großer Massen benutzten Werbemittel (massengestreute) Behandlung fanden, sollen im folgenden die Streuwege vornehmlich einzeln und gruppengestreuter Werbemittel untersucht werden. Verhältnismäßig einfach ist die Wahl des Streuwegs für die regulären Preislisten und Speziallisten für

Vorzugsangebote, wie sie aus besonderen Anlässen (Jubiläum, Saisonschluß, Umbau, Geschäftsverlegung u.dergl.) herausgebracht werden. Es sind dies typische Werbemittel, welche für die Erinnerungswerbung bei bereits bestehendem Kundenkreise zur Anwendung kommen. Man wird die Preislisten im Verkaufsraum zur Mitnahme durch die Kunden bereit legen, oder bei der Ausführung der laufenden Bestellung der Warensendung beipacken, oder sie auch mit der Post den Kunden übersenden können. In der Regel werden alle Streuwege gleichzeitig zu beschreiten sein. Schwieriger gestaltet sich aber die Bestimmung des günstigsten Streuwegs bei der Briefwerbung. Neben der Versendung mit der Post kommen auch für die Streuung am Platze der Niederlassung das Verteilen durch Boten in Frage. Im allgemeinen ist auch bei der Platzstreuung die Versendung mit der Post zu bevorzugen. Bei der Poststreuung sind wiederum verschiedene Möglichkeiten gegeben. Für die Wahl der Versendungsart spielen psychologische Momente und das erstrebte Werbeziel die maßgebliche Rolle. Diese Faktoren sind zwar schon für die Auswahl des Werbemittels als solchem bestimmend, haben aber auch für die Art der Übermittlung der Werbebotschaft eine nicht zu verkennende Bedeutung.

So wird z.B. zur Einführung einer neuen Unternehmung, eines neuen Artikels oder einer Schutzmarke u.dgl. bei dem gegen Briefreklame im allgemeinen schon etwas abgestumpften Großstadtmenschen, neben der Aufmachung und der inhaltlichen Gestaltung des Briefes, auch die Art der Übermittlung einen weit persönlicheren Charakter tragen müssen, als bei der Werbung in ländlichen Kreisen. Da vor allem auch die Kostenfrage eine Rolle spielt, wird man in vielen Fällen eine Differenzierung nach den durch die Analyse festgestellten Käuferschichten vornehmen und, diesen Schichten entsprechend, gleichzeitig eine Verwendung als Drucksache oder im vollfrankierten verschlossenen Brief erfolgen lassen. Gerade aus diesen wirtschaftlichen Erwägungen heraus

ist bei der technisch oft sehr schwierigen Umwerbung der Verbraucher auf dem Lande die Postwurfsendung angebracht, die neben einem Teil der Portokosten auch die mühsame und kostspielige Adressenbeschaffung erspart (1). Handelt es es sich aber nicht, wie eben beschrieben, um die Einführungswerbung, sondern um die Werbung für ein bereits gut eingeführtes und bekanntes Produkt, so kommt der Art der Übermittlung im allgemeinen keine sehr große Bedeutung zu. (Die Aufmachung des Werbemittels spielt dann die Hauptrolle). In solchen Fällen ist lediglich die Kostengestaltung für die Wahl des Streuwegs bestimmend.

Während bei den bisher behandelten Werbemitteln der gewählte Streuweg für den Erfolg der Werbung durchweg nur von untergeordneter Bedeutung war, spielt bei der Inseratwerbung die richtige Wahl des Streuwegs eine weit wichtigere, meist sogar ausschlaggebende Rolle. Bisher wurden aus den obengenannten Gründen die Probleme, die bei der Wahl des Streuwegs auftauchten, nur kurz gestreift. Bei der Bedeutung aber, die der Inseratwerbung innerhalb der Gesamtwerbung im allgemeinen zukommt, und der speziellen Rolle, die dabei die Auswahl des Streuwegs spielt, wollen wir eine eingehendere Betrachtung des Problems folgen lassen.

Die Hauptschwierigkeit der Planung der Inseratwerbung besteht weniger in der Abfassung der Anzeigen oder der Platzvorschrift, sondern vornehmlich in der Auswahl der Insertionsorgane. Grundsätzlich wird diese Auswahl bestimmt durch das spezielle Werbeziel und die Besonderheiten der umworbenen Konsumentenschichten. Man wird infolgedessen schon von vornherein die zu benutzende Zeitungsgattung bestimmen können. Sodann wird es sich darum handeln,

---

1) Vgl.hierzu Hellmut,H., Die Postwurfsendung als kaufmännisches Werbemittel, in: Die Betriebswirtschaft, Jg.1926, S.243.-Hasi: Kunden auf dem flachen Land gewinnen, in: Die Reklame 1932 S.678.

einen allgemeinen Überblick über die in dem zu bearbeitenden Gebiet erscheinenden Insertionsorgane, getrennt nach Gattung, Erscheinungsort und Erscheinungshäufigkeit, zu erhalten. Die Kataloge der verschiedenen Anzeigengesellschaften bieten hierzu in der Regel ausreichendes Material (1).

Ob dabei täglich erscheinende Tageszeitungen oder periodische Zeitschriften zu wählen sind, wird ebenfalls durch das Werbeziel und die zu umwerbende Käuferschicht bestimmt. In vielen Fällen, z.B. bei der Markenartikelreklame, wird man beide Wege der Streuung gleichzeitig benutzen. Der Hauptvorteil der Tageszeitung gegenüber der Zeitschrift liegt nach Schnutenhaus (2) darin, daß es für jene grundsätzlich nur einen Leserkonzentrationspunkt gibt, während man bei einem Magazin oder einer Zeitschrift oft mehrere Konzentrationspunkte mit gleich starker Leserschaft finden kann. Daran anschließend erwähnt Schnutenhaus dann den Vorteil einer leichteren, bezirksweisen Kontrolle des Werbeerfolgs, da man bei der auf ein kleines Gebiet konzentrierten Zeitungsreklame den Kostenfaktor genau kennt, „während die durch Zeitschriften eingetretenen Erfolge nur mit dem der betreffenden Stadt appropiierten Teil der Gesamtkosten verglichen werden kann" (3), und man diesen Kostenanteil nicht zahlenmäßig errechnen, sondern lediglich schätzen kann. Schnutenhaus geht bei dem Aufzeigen der genannten Vorteile lediglich von geographischen Gesichtspunkten aus. Betrachtet man dagegen aber einmal die für die Streuung mindestens ebenso bedeutsame soziologische Schichtung der Leser, so kann sehr wohl auch bei Zeitschriften

---

1) Zeitungskatalog der ALA AG.; desgl.der Annoncenexpedition Rud.Mosse; Sperlings Zeitschriften u. Zeitungsadreßbuch; Handbuch der deutschen Tagespresse. - Herausg.: Deutsches Inst.f.Zeitungskunde. Albacharys Marktzahlen, a.a.O.
2) Schnutenhaus, a.a.O., S.105.
3) Ebenda, S.106.

eine Leserkonzentration vorhanden sein, während bei Tageszeitungen eine Verteilung auf mehrere gleich starke Gruppen festzustellen ist. Auch eine geographisch orientierte Erfolgskontrolle nach Werbebezirken ist nicht in jedem Falle notwendig. Damit entfällt die Bedeutung der genannten Vorteile. Im Spezialfall mögen sie Geltung besitzen, aber eine allgemein gültige, grundsätzliche Entscheidung kann darauf nicht aufgebaut werden. Stets werden von Fall zu Fall die vorliegenden speziellen Verhältnisse die Eignung von Tageszeitung oder Zeitschrift bestimmen. Bei dieser Wahl, welche durch die geographische und soziologische Streuwirkung des betreffenden Organes bestimmt wird, sind allerdings die im Gegensatz zu den wenig umfangreichen und sehr selten veröffentlichten Untersuchungen der Zeitschriftenherausgeber die bedeutend weiter ausgebauten Leseranalysen der Zeitungsverlage (1) von bedeutendem Vorteil. Andererseits aber kann grundsätzlich festgestellt werden, daß für eine aktuelle Werbung, die den Tagesereignissen angepaßt werden soll, nur eine Streuung durch Tageszeitungen in Frage kommen kann. Bei der Werbung in Zeitschriften ist diese Anpassung nicht möglich, da in der Regel die Anzeigen schon 30 Tage vor dem Erscheinen der Zeitschrift eingeliefert werden müssen. Ist nun so nach der in großen Umrissen bereits erfolgten Wahl der Zeitungsgattung (Fachzeitschrift oder allgemeines Anzeigenblatt) auch die Entscheidung darüber gefällt, ob und inwieweit Tageszeitungen oder Zeitschriften zu benutzen sind, erfolgt die Auswahl der speziellen Insertionsorgane, in denen die Anzeigen später erscheinen sollen.

Die reine Auflagenziffer sagt dabei im allgemeinen noch nicht sehr viel über den Werbewert des Blattes für den speziellen Zweck. Bei billigen Artikeln des Massenkonsums lassen sich allerdings schon aus der rohen Auflagenziffer einigermaßen

---

1) Vgl. hierzu die späteren Ausführungen.

verläßliche Unterlagen gewinnen, aber in den meisten Fällen wird der Werbewert einer Zeitung weniger durch die Auflagenhöhe als durch die Zusammensetzung des speziellen Leserkreises maßgeblich bestimmt.

Schon die Gattung der Zeitung (große politische Tagespresse, Generalanzeigerpresse, Familienblatt u.dgl.) sagt etwas über die Leserschaft des Blattes. Ein Einblick in die einzelne Nummer der Zeitung gibt uns aber schon weit bessere Anhaltspunkte zur Charakteristik der Leser. Der gesamte äußere Aufbau der Zeitungsnummer, das Verzeichnis der Beilagen, die Zahl und Art der Inseratenteile (es gibt stets mehrere, wenn sie auch nicht immer scharf voneinander getrennt sind)(1), vor allem aber der Aufbau und die Art der Inserate selbst spiegeln schon deutlich den Leserkreis des Blattes wieder. Daneben ist es weniger bei Tageszeitungen als bei Zeitschriften wichtig, etwas über die Stamminserenten und die Dauer ihres Kundenverhältnisses zum Verlag zu erfahren. Diese Angaben lassen nicht nur den Bedarf der Leserschaft erkennen, sondern stellen auch den „Bewährungsfaktor" der Zeitung dar und lassen auf den Erfolg der einzelnen Anzeigen schließen (2).

Das Material zu diesen Untersuchungen kann aus den „Leseranalysen", über die fast jeder Zeitungsverlag in mehr oder minder großem Umfange verfügt, entnommen werden.

Aber es genügt dabei nicht, lediglich eine nach den verschiedensten Gesichtspunkten (geographisch oder soziologisch) aufgegliederte Bezieherzahl zu erhalten, sondern es ist auch außerordentlich wert-

---

1) Vgl. Weidenmüller, Was muß man beim Zeitungsstreuen von der Leserzahl der Zeitung wissen? in: Seidels Reklame, Jg.1926, S.507 f.

2) Vgl. Die Analyse des Kosmos-Verlags, zit.bei Heilpern: Erfolgsprognose für Anzeigen, in: Seidels Reklame, 1931, S.231.

voll, etwas über die tatsächliche Leserzahl, die Anstoßhäufigkeit der einzelnen Nummer zu erfahren(1) (Verbreitung in Familien, Wartesälen, Sprechzimmern, Hotels, Gasthäusern, Lesesälen der Bibliotheken u. dgl.). Weiterhin ist es notwendig, im Rahmen solcher Analysen auch zu untersuchen, warum und wie eine Zeitung gelesen wird. Wir wissen, daß eine Zeitung aus verschiedenen Gesichtspunkten heraus gelesen werden kann. „Die Leser unterscheiden sich viel weniger nach Vermögen, sozialer Schicht oder Beruf, als nach Temperament und Interesse (2)". (Die Aufmachung der Zeitung gibt dafür Hinweise.) Es muß also versucht werden, festzustellen, wie eine Zeitung gelesen wird, ob und inwieweit der einzelne Leser den Inseratenteil überhaupt beachtet. Man unterscheidet ganz bestimmte Typen von Lesern (3) (Konventions-, Informations-, Weltanschauungs- und Sensationsleser), von denen jeder die Zeitung mit ganz anderen Augen und in ganz anderem Umfange zu

---

1) Weidenmüller, a.a.O., S.507 f.
2) Tipper, Hollingworth, Hotschkiss, Parons, a.a.O. S.378.
3) Vgl.Traub,H., Zeitungstypen und Anzeigengestaltung, in: Die Reklame, Jg.1931, S.629 ff. Von anderen Gesichtspunkten ausgehend unterscheidet man lediglich zwei Lesertypen: 1. Leser, die auf Grund eines bestimmten Bedarfes sofort den Anzeigenteil aufschlagen, um sich über das Angebot zu orientieren; 2. „Zufallsleser", die vom Lesen des Textteiles ausgehend, zum Anzeigenteil übergehen und eine bestimmte Anzeige nur „zufällig" lesen. (Vgl.hierzu Schneider, Analyse des deutschen Anzeigenmarktes, in: Die Deutsche Werbung, Sept.1934, S.431). Diese Unterscheidung ist für die Auswahl der Zeitung bedeutungslos, denn diese Typen bilden hierzu keine ausreichende Kennzeichnung der Leserschaft eines Blattes, da sie bei jeder Zeitung in fast gleicher Stärke vorkommen.

lesen pflegt. Es muß versucht werden, das Vorhandensein der einzelnen Typen innerhalb der Leserschaft irgendwie festzustellen und zu erfassen.

Trotzdem also diese „Leseranalysen" der einzelnen Verlage noch verschiedene Mängel aufweisen, bieten sie auch in ihrer heutigen Form für die Auswahl der Insertionsorgane wertvolle Unterlagen; es ist stets zu bedenken, daß für die massengestreute Zeitungsanzeige, die in der Regel nur für allgemeine Gebrauchsartikel benutzt wird, es auf eine bis ins einzelne gehende genaue Leseranalyse gar nicht so sehr ankommt; denn jeder Konsument kann Käufer sein. Für die nur gruppengestreuten Anzeigen des Spezialartikels finden wir in der Regel Fachzeitungen oder Zeitschriften, die einen ganz bestimmten Konsumentenkreis erfassen (1), so daß die Auswahl des Streuorganes kein Problem darstellt.

Neben der Feststellung des Leserkreises spielt auch in gewissem Sinne die Höhe der Auflage eine Rolle. Dabei ist nicht lediglich die augenblickliche Auflagenziffer von Bedeutung, vielmehr muß auch ihre Entwicklung in den letzten Jahren Berücksichtigung finden. Vor allem sei an dieser Stelle auf die Untersuchungen des Instituts für Konjunkturforschung über die Streuwirkung der Insertionsorgane während des Konjunkturablaufes hingewiesen (2). Der Absatz der Zeitungen und Zeitschriften unterliegt ähnlichen, gleichlaufenden Schwankungen wie der Beschäftigungsgrad der Industrie. Dies macht besonders, wie die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, bei Blättern, deren Leserkreis sich aus Beziehern niedriger Einkommen zusammensetzt, sich besonders

---

1) Vgl. hierzu Heilpern: Werbewert der Berufspresse, in: Seidels Reklame, 1931, S.102 ff.
Uderstädt,W., Zur Analyse des Anzeigenwertes der Berufsblätter, in: Die Reklame, 1929, S.451.

2) Streuwirkungen der Zeitungen und Zeitschriften im Konjunkturverlauf. Sonderbeilage Nr.20 zu den Wochenberichten des J.f.K., 1929/30.

deutlich bemerkbar (1). Daneben spielt die Vertriebsform des Blattes ebenfalls für die Schwankungen der Auflagenziffer eine Rolle. Eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Zeitungskunde in Berlin, die für das erste Halbjahr 1934 vorgenommen wurde, zeigt dies mit aller Deutlichkeit (2).
Die beigefügten Diagramme zeigen die Auflagenentwicklung einer typischen Abonnementszeitung und eines Blattes, das nur im freien Verkauf abgegeben wird (s.nebenstehend).

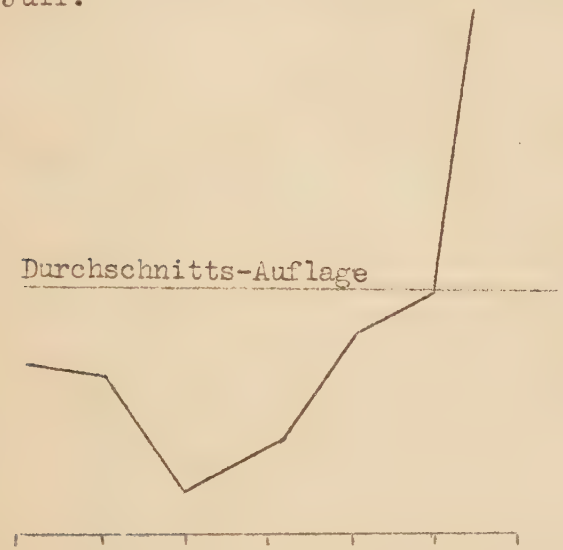
Beim freien Verkauf betrugen die Schwankungen 38,2 %, während das Abonnementsblatt nur eine solche von 4,3 % aufzuweisen hatte (3).

Neben diesen Schwankungen, die sich in größeren Zeiträumen vollziehen, ist es auch notwendig, über die Ausgestaltung und Auflagenhöhe der Sonntagsausgabe, Sondernummern der Beilagen u.dgl. orientiert zu sein. Es sind also nicht nur die Entwicklung und die augenblickliche Höhe der Auflage, sondern neben der Auflagenschwankung zwischen Sommer und Winter auch die unregelmäßigen Schwankungen der Auflagenziffern nach Möglichkeit zu beachten, bevor die endgültige Auswahl der Zeitung getroffen wird. Es wäre dabei von großem Nutzen, wenn innerhalb dieser Schwankungen gewisse Gesetzmäßigkeiten aufgezeigt und die Verursachungskomplexe festgestellt werden könnten. Diese Untersuchung der dynamischen Entwicklung und ihre Gesetzmäßigkeit ist eine Aufgabe, die sich zwangsläufig an die vom Deutschen Institut für Zeitungskunde bereits vorgenommene Analyse der Struktur des Anzeigenmarktes anschließt und deren

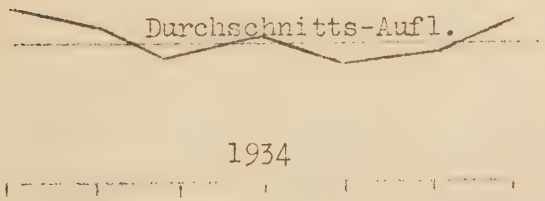
---

1) Siehe Fußnote 2) S.141 dieser Arbeit.
2) Siehe hierzu Schneider,E.: Die Struktur des deutschen Anzeigenmarktes, in: Die Deutsche Werbung, Sept.1934, S.433.
3) Die Auflagenschwankung ergab sich aus dem Verhältnis der größten Auflageziffern des Zeitraumes Januar-Juli zur Durchschnittsauflage dieser Monate.

Die Auflagenschwankung beträgt bei dem vorliegenden Beispiel der nur im freien Verkauf abgegebenen Zeitungen 38,2 % für die Zeitspanne vom Januar bis Juli.




Die Auflagenschwankung für die untenstehende Abonnementszeitung beträgt für die Zeitspanne von Januar bis Juli 4,3 %.



Lösung für die Praxis der Werbung von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Einen Schritt in dieser Richtung hat bereits das Institut für Konjunkturforschung mit der weiter oben erörterten Untersuchung über die Streuwirkung der Insertionsorgane im Konjunkturverlauf vorgenommen.

In Klein- und Mittelbetrieben, die über kein sehr großes ausgedehntes Marktgebiet verfügen, wird man in der Regel über die Verhältnisse genau orientiert sein. Man kennt die wenigen in Frage kommenden Insertionsorgane und wird im Einzelfalle ohne umfangreiche Untersuchungen die richtige Zeitung finden können. Großbetriebe werden sich bei der Auswahl auf die Erfahrung ihrer einzelnen Platzvertretungen stützen oder aber die betreffenden Arbeiten einer der weitverzweigten Annoncen-Expeditionen, die über umfangreiches Material und erfahrene Spezialisten verfügen, übertragen.

„Eine vollkommen gerechte Beurteilung der Werbekraft einer Zeitung kann man aber nur erhalten, wenn man die Inseratkosten per Einzelverkauf der Ware durch jede einzelne Zeitschrift vergleicht unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Anzahl der Anfragen, der Kosten der Anfragen, der Anzahl der Aufträge und des Verhältnisses der Aufträge zu den Anfragen" (1). Voraussetzung hierfür ist aber erstens einmal, daß mit der Inseratwerbung auf den direkten Abschluß eines Verkaufes hingezielt wird, eine Aufgabe, die nicht immer zwangsläufig mit der Inseratwerbung verknüpft zu sein braucht. Zweitens aber kommt eine solche Beurteilung des Werbewerts auf Grund der Erfolgskontrolle nur für Zeitungen in Frage, in denen bereits inseriert wurde. Drittens aber müssen, um mit einer solchen Kontrolle verläßliche Ergebnisse zu erzielen, alle die Faktoren, die außer dem Werbewert der Zeitung den Erfolg beeinflussen, ausgeschaltet werden können. Diese Isolierung des Werbeerfolgs, bei welchem die Wirkung

---

1) Schnutenhaus, a.a.O., S.101.

der übrigen Werbemittel, der Einfluß der stets veränderten Marktverhältnisse und die Wirkung, die vom Aufbau und der Gestaltung der Anzeige selbst ausgeht, abgesondert werden müßten, ist aber in den meisten Fällen unmöglich.

Unter dieser Schwierigkeit der Beurteilung des Erfolgs leidet nicht nur die Streuung der Inseratwerbung, sondern auch in hohem Maße die Streuung aller übrigen Werbemittel, also die in diesem Abschnitt behandelte Wahl des Streuweges überhaupt, da sich wohl niemals einwandfrei feststellen lassen wird, ob und inwieweit das einzelne Werbemittel unter den bestehenden Verhältnissen mittels eines anderen Streuwegs einen größeren Erfolg erzielt hätte (1).

## B. Die Aufstellung der Streupläne.

Nachdem nun auf diese Weise die Streufelder bestimmt, die Streuzeitpunkte festgelegt und der einzuschlagende Streuweg gewählt ist, wird an die Aufstellung der einzelnen Streupläne herangegangen. Bei kleinen Unternehmungen ist es natürlich nicht notwendig, daß alle diese Punkte der Werbedurchführung vorher bis ins einzelne hinein niedergelegt werden. Es genügt, wenn sie im Kopf des Werbers ihren Niederschlag finden und wenn überhaupt ein Plan gemacht wird. Aber bei ausgedehnter umfangreicher Werbung ist es unumgänglich, den geplanten Ablauf der Reklametätigkeit in solchen Plänen festzulegen. Wir wissen, daß niemals ein Werbemittel isoliert wirkt, sondern stets im Zusammenhang mit allen anderen seine Wirkung ausübt (Inserat - Schaufenster - Werbegespräch - die Ware und ihre Aufmachung usw.). Aber diesem Nebeneinander- und Nacheinanderwirken

---

1) Diese Probleme werden in dem Kapitel „Werbeerfolgskontrolle und Werbeplanung" eingehendere Behandlung finden.

der einzelnen Werbemittel muß ein bewußter, bestimmter Plan zugrunde liegen, damit die Einheitlichkeit der Werbung gesichert und ein günstiger Akkord aller Mittel erreicht wird. Es ist natürlich nicht möglich, und in Hinsicht auf die notwendige Elastizität der Werbung nicht nützlich, diese Streupläne schon für die gesamte Werbeperiode im voraus aufzustellen. Abgesehen von dem Gesamtstreuplan, in dem in rohen Umrissen die Werbung in ihrem zeitlichen Ablauf aufgezeichnet ist, wird die Aufstellung der einzelnen Teilstreupläne erst zwei bis drei Wochen vor dem Beginn der Aktion, der Streuung der Werbung, vorgenommen.

Diese Streupläne können natürlich von den verschiedensten Gesichtspunkten aus aufgestellt werden. Es kann dabei die Streufeldeinteilung, die Werbemittelposition des Werbeetats, die Zielung der Werbung auf die einzelnen Empfängergruppen (Großhändler, Verbraucher oder Stadt- oder Landbevölkerung oder Arbeiter oder Beamten u.dgl.), oder die einzelne Werbeaktion den obersten Gesichtspunkt der Planaufstellung bilden.

Das Gerippe des ganzen Aufbaues der Streuplanung bildet der Gesamtstreuplan, der für das einzelne Streufeld oder auch für die gesamte Werbung aufgestellt wird, und von dem aus die einzelnen Teilstreupläne zu entwickeln sind. Dieser Gesamtplan enthält, aufgeteilt nach Streufeldern und Streugruppen, die ungefähren Einsatzpunkte der einzelnen Werbeaktionen bzw. Werbemittel. Er bietet einen Überblick über die im einzelnen in der betreffenden Periode geplanten Maßnahmen und läßt das Nebeneinander und Nacheinander der einzelnen Aktionen erkennen und beobachten (1).

Ausgehend von diesem Grundplan ist dann im gegebenen Zeitpunkt die geplante Werbeaktion in ihren

---

1) Vgl.Lechner,H., Die massenzielige Streuung des Angebots (Der Gesamtstreuplan in seiner Funktion als Alarmtafel) in: Z.f.h.F., Jg.1927, S.81 ff.

Einzelheiten in einem besonderen Streuplane auszuarbeiten, in dem die Dauer der Aktion, die Empfängergruppen und die einzelnen Werbemittel, das Ausmaß ihrer Verwendung und die genauen zeitlichen Einsatzpunkte festgelegt werden. Es wird dabei oft notwendig werden, für das einzelne Werbemittel (Plakatverteilung, Inseratwerbung) noch einen besonderen Plan aufzustellen, der diesem übergeordneten Plane organisch eingefügt werden muß.

## IV. Werbeerfolgskontrolle und Werbeplanung.

Neben der Werbeanalyse sind für Planung der Reklame der Unternehmung, wie wir bereits in den vorangegangenen Ausführungen verschiedentlich erwähnten, auch die Ergebnisse der Werbeerfolgskontrolle von Bedeutung. Die Kontrolle des Erfolgs ist eine der problematischsten Fragen der gesamten Werbeorganisation.

Durch die Erfolgskontrolle soll der Erfolg der Werbetätigkeit der einzelnen Perioden festgestellt und überwacht werden. Wir haben bei dieser Kontrolle zwei Erfolgsarten streng voneinander zu scheiden. „Gegenüber dem Erfolg der gesamten Werbehandlung steht der Erfolg des einzelnen Werbemittels. Eine Aktion kann erfolgreich sein, obgleich sich vielleicht eines der angewandten Werbemittel keineswegs bewährt hat; andererseits kann aber auch der Erfolg der Gesamtaktion äußerst gering sein, obgleich das eine oder das andere Werbemittel seine Aufgabe erfüllt hat" (1). Es ist also stets notwendig, den Erfolg der einzelnen Werbemittel und der Gesamtwerbung gesondert festzustellen, damit die Quellen des Erfolgs bzw. des Mißerfolgs klar erkannt und für den Aufbau der zukünftigen Werbung wertvolle und verläßliche Grundlagen geschaffen werden können.

Zur Messung des Erfolges haben sich die verschiedensten Methoden herausgebildet. Der Erfolg der Gesamtwerbung wird vornehmlich am Umsatz gemessen. Es wird dabei in Ansehung des erstrebten Werbezieles stets zu berücksichtigen sein, inwieweit

---

1) Kiesler,F., Die Erfolgskontrolle für die Werbung Z.f.B., 1933, Heft 6, S.372.

überhaupt der Erfolg sich in einer sofortigen Umsatzsteigerung zeigen kann. Eine Werbeaktion, welche die Hebung des Ansehens und des Rufs der Unternehmung oder sogar nur die Bekanntmachung des Namens der Firma zum Ziele hat, wird sich in vielen Fällen erst in 2-5 Jahren oder noch längeren Zeiträumen voll auswirken, sodaß ein kurzfristig gemessener Umsatzerfolg über die tatsächliche Wirkung recht wenig aussagen kann (der Erfolg der Odolwerbung der Vorkriegsjahre wirkt sich zum Teil sogar noch jetzt aus)(1). Andererseits ist bei dieser Errechnung des Umsatzerfolgs die Wirkung aller anderen Faktoren des Wirtschaftslebens, welche die Umsatzentwicklung ihrerseits beeinflussen, in Betracht zu ziehen und nach Möglichkeit zu eliminieren. In anderen Fällen aber, z.B. bei der Propagierung einer neuen Verwendungsmöglichkeit des Artikels, wird man ohne weiteres den Erfolg der Werbung aus der Umsatzsteigerung ableiten können.

Der Erfolg des einzelnen Werbemittels und des eingeschlagenen Streuweges wird in der Regel nicht am Umsatz, sondern in den meisten Fällen durch spezielle Methoden, die sich in der Praxis herausgebildet haben, festgestellt. Die Zahl der auf ein Inserat eingehenden Anfragen, die Aufmerksamkeitswirkung des Schaufensters u.dgl.mehr, bilden hierbei den Maßstab, an dem der Erfolg gemessen wird. Auch in Ansehung der Ergebnisse dieser Erfolgskontrollen ist in gleicher Weise, wie bei der Kontrolle der Gesamtwerbung, in erster Linie das mit dem Einsatz des betreffenden Werbemittels erstrebte Ziel in Betracht zu ziehen. Soll z.B. durch eine Inseratwerbung der Artikel nicht lediglich bekanntgemacht, sondern vornehmlich verkauft werden, so ist es notwendig, die Anfragenden weiter zu bearbeiten. Nur die Zahl derjenigen Anfragen, welche in Verkäufe umgewandelt werden, ermöglicht dann ein Urteil darüber, inwieweit das mit der betreffenden

---

1) Vgl.hierzu Bader-Zeidler, a.a.O., S.155.

Inseratwerbung erstrebte Ziel erreicht wurde. In demselben Maße ist die Feststellung der Aufmerksamkeitswirkung eines Schaufensters durch Zählen der stehenbleibenden Passanten u.dgl. zur gerechten Erfolgsmessung nur dann brauchbar, wenn dem Schaufenster im Rahmen der Gesamtwerbung lediglich die Aufgabe zufällt, Konsumenten heranzuziehen, und die Absicht besteht, im Anschluß daran die Interessenten durch den Einsatz eines anderen Werbemittels zum Kauf zu veranlassen. Vor allem ist bei der Messung des Erfolgs einzelner Werbemittel oder Werbemittelgruppen zu berücksichtigen, daß niemals ein einzelnes Werbemittel allein angewandt wird, also keine Einzelleistungen entstehen, sondern daß alle Werbemittel in organischem Zusammenhange, im Akkord miteinander wirken. „Die Genauigkeit der Erfolgsbeurteilung hängt stets davon ab, inwieweit die sonst noch verwandten Werbemittel und -maßnahmen in der gleichen Richtung, ja vielleicht auch entgegengesetzt, wirken" (1).

Neben diesen Überlegungen ist aber bei der Beurteilung des ziffernmäßigen Ergebnisses der Kontrolle, sei es nun die Kontrolle des einzelnen Werbemittels, oder der Gesamtwerbung, stets zu beachten, daß neben der rein rechnerischen Seite immer in mehr oder minder großem Maße eine andere, nicht erfaßbare Seite der Werbewirkung besteht. Die Erfolgsmessung kann sich stets nur auf „quantifizierbare" (2) Tatbestände erstrecken und erfaßt damit in vielen Fällen nur einen gewissen, kleineren oder größeren Teil der Gesamtwirkung. Gerade diese nicht meßbare geistig-seelische Wirkung des Werbemittels auf den Konsumenten ist oft der bedeutendste Teil der Werbewirkung, und durch ihn wird erst der tatsächliche Wert des Werbemittels bestimmt. Diese

---

1) Lisowsky, Kontrolle der Einzelhandelswerbung, in: Hdb.des Einzelhandels, hrsg.v.Seyffert, Stuttgart 1932, S.480.
2) Lisowsky, a.a.O., S. 483.

geistige, qualitative, nicht in Zahlen auszudrükkende Wirkung, die von jedem Werbemittel ausgeht, wird vornehmlich in dem Gesamterfolg der Werbung spürbar, „wobei das ‚Prinzip der schöpferischen Synthese' festgestellt werden kann, daß nämlich das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile (d.h. die Summe der Einzelwirkungen)"(1). Bei der Feststellung des Erfolgs der Gesamtwerbung sowohl wie des einzelnen Werbemittels ist also stets zu beachten, daß außer dem ziffernmäßigen Erfolg noch eine „Restwirkung" (diese kann positiv, aber auch negativ sein) besteht, die wohl irgendwie zu spüren ist, sich aber jeglicher zahlenmäßigen Erfassung und Berechnung entzieht.

Schon aus dieser nur kurzen und summarischen Betrachtung (2) der Probleme der Kontrolle des Erfolgs der Werbung kann ersehen werden, wie außerordentlich schwierig und problematisch sich die Messung des Erfolgs gestaltet. Aber trotz der aufgezeigten Mängel und Schwierigkeiten einer exakten Erfolgsmessung verlieren diese Kontrollen nicht ihre Bedeutung für die Planung der Werbung kommender Betriebsperioden. Bei kontinuierlicher Durchführung derartiger Messungen der Werbewirkung werden sich stets an Hand der gesammelten Erfahrung und Sachkenntnis Fehldispositionen herausstellen und für die Zukunft beheben lassen. Es handelt sich ja in der Regel nicht darum, auf Grund eines einmaligen Ergebnisses Entscheidungen über den grundsätzlichen Wert des betreffenden Werbemittels oder des Streuweges zu treffen, vielmehr wird man aus der Fülle der im Laufe der Jahre gesammelten Erfolgsziffern stets mit einiger Sicherheit die Stärken und Schwächen erkennen, obwohl die Ergebnisse der Kontrollen im einzelnen, wie wir gesehen haben, oft sehr unge-

---

1) Lisowsky, a.a.O., S.482.
2) Eine ins einzelne gehende Behandlung der verschiedenen Methoden entfällt dem Rahmen des Themas.

nau und problematisch sind.

So wird z.B. bei einer Aufteilung der Treffziffern nach der Streumethode, mit der sie erzielt wurden einerseits und den einzelnen umworbenen Bevölkerungsschichten andererseits einigermaßen genau festgestellt werden können, welcher Streuweg zur Umwerbung einer bestimmten Bevölkerungsschicht der geeignetste ist (1). In gleicher Weise können auf Grund der Ergebnisse dieser Kontrollen Erkenntnisse über den speziellen Werbewert der einzelnen Werbemittelgruppen für die betreffende Unternehmung gesammelt und beim Aufbau der zukünftigen Werbung verwertet werden. Trotzdem der Erfolg im allgemeinen in hohem Maße auch durch die Qualität (Aufmachung, Grad der Anpassung an den betreffenden Kundenkreis u.dgl.) des im Einzelfalle angewandten Werbemittels bedingt ist, lassen sich aus den Ergebnissen der Kontrolle Schlüsse auf die grundsätzliche Eignung des Werbemittels als solches ziehen. Vor allem ist aber bei dem Vergleich der Treffziffern mit denjenigen vergangener Perioden zu berücksichtigen, welche besonderen Umstände damals bei der Erfolgsbildung mitwirkten,und inwieweit sich diese Verhältnisse bisher geändert haben (Marktlage, Zusammensetzung des Kundenkreises u.dgl.; aber auch die Stellung des Werbemittels im Rahmen der jeweiligen Gesamtreklame).

Für die Streuung der Werbung und die Auswahl der zu benutzenden Werbemittelgruppen können also aus den Ergebnissen der Erfolgskontrolle mit einiger Erfahrung im Laufe der Zeit brauchbare Unterlagen gewonnen werden. Im Gegensatz hierzu hat aber die Werbeerfolgskontrolle zur Beurteilung der Etathöhe keinerlei Bedeutung. Es kann aus dem bei einer bestimmten Etatsumme erzielten Werbeerfolg niemals ersehen werden, ob ein doppelt so großer oder zweimal kleinerer Etat unwirtschaftlich oder unzweck-

---

1) Vgl.hierzu die von Seyffert angeführten Kontrollmethoden, a.a.O., S.1537 f.

mäßig gewesen, und ob damit ein größerer oder kleinerer Erfolg erzielt worden wäre. Die Etathöhe wird bestimmt durch das Werbeziel und die Kosten der dadurch bedingten Werbemittel. Diese Faktoren sind aber steten Veränderungen unterworfen und infolgedessen ist auch ein Vergleich mit der Etathöhe und den betreffenden Werbeerfolgen früherer Methoden, für die Beurteilung bedeutungslos (1).

Für den der gesamten Werbetätigkeit zugrunde liegenden „Werbeplan" hingegen hat eine laufend vorgenommene Werbeerfolgskontrolle insofern Bedeutung, als dadurch festgestellt wird, inwieweit man sich dem geplanten Endziele nähert. Es sind dabei ausschließlich die Ergebnisse der Gesamtkontrolle der Werbung maßgebend. Es entsteht so die Möglichkeit, die Werbeplanung in ihrer Grundtendenz der tatsächlich eingetretenen Entwicklung anzupassen und durch Anlehnung an die Ergebnisse der Kontrolle das gesteckte Ziel zu erweitern, einzuschränken oder auf einen späteren Zeitabschnitt zu verschieben. Allerdings ist bei solchen Veränderungen der Grundrichtung der Werbung auf Grund der Erfolgskontrolle sehr vorsichtig vorzugehen. Immer wird es zeitweise Rückschläge geben, welche aber noch nicht ohne weiteres eine sofortige Änderung des Werbezieles notwendig machen. Es ist also auch hier zur richtigen Auswertung der Ergebnisse mancherlei Erfahrung und Sachkenntnis notwendig.

Trotz aller Schwierigkeiten, die schon bei der Messung des Erfolgs auftreten und sich später auch bei der Auswertung der Erfolgsziffern bemerkbar machen, ist die Werbeerfolgskontrolle neben der Werbeanalyse zur Planung der Reklame von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Für die Anpassung der Werbeplanung an die tatsächliche Entwicklung der Verhältnisse und die Auswahl der zu benutzenden Werbemittel und nicht zuletzt auch für die Streuung

---

1) Vgl.hierzu Lisowsky, Werbeinhalte, Z.f.B.1932, Heft 1, S.17.

der Werbung im einzelnen, vermag also, wie wir gesehen haben, die Werbeerfolgskontrolle, so problematisch sie im einzelnen sein mag, nützliche und brauchbare Unterlagen zu liefern. In jedem Falle aber wird die Auswertung der einzelnen Kontrollergebnisse großer Erfahrung und Sachkenntnis bedürfen, und stets wird man dabei die Grenzen und Möglichkeiten einer solchen Messung der Werbewirkung beachten müssen. Nur auf diese Weise ist es möglich, die Werbeerfolgskontrolle neben der Werbeanalyse zum Aufbau der Werbeplanung kommender Zeitabschnitte heranzuziehen und nutzbringend zu verwerten.

## Schlußwort.

Der Umsatz ist der Lebensquell des Betriebs. Nur derjenige Unternehmer wird sich im Kampf um den Absatz behaupten können, der das Wissen um den Verursachungskomplex dieses Umsatzes, die Erforschung des Bedarfs, zur Grundlage seiner Betriebspolitik macht. „Denn nur so sind Fehlleistungen zu vermeiden, nur so wird die Stelle gefunden, der die einzelne Unternehmung im Markte mit ihrem Angebot gegenübersteht" (1). So muß auch die Werbung auf einer genauen Analyse des Absatzfeldes und seiner einzelnen Elemente aufgebaut und gestaltet werden, und nur so kann sie Erfolg bringen und wirtschaftlich arbeiten.

Wenn nun gegen diese Forderung vor allem von Seiten der Praxis aus der Einwand erhoben wird, daß in Deutschland im Gegensatz zu Amerika für solche Untersuchungen nur unzureichende und nur sehr schwer zugängliche Unterlagen vorhanden seien, so muß dem in gewissen Grenzen widersprochen werden. Die zahlreich durchgeführten Analysen haben bewiesen, daß auch schon jetzt genügend Material vorhanden ist, dessen Auswertung bei einiger Erfahrung und einer gewissen Kombinationsgabe des Untersuchenden stets zu nützlichen Ergebnissen führen kann. Es ist nicht zu verkennen, daß gerade in den letzten Jahren die Aufbereitung der Zahlen der deutschen Wirtschaft in dieser Richtung hin bedeutende Fortschritte gemacht hat. Andererseits müssen aber auch die Betriebe selbst und die einzelnen Unternehmerverbände von ihrem Gesichtspunkte aus die Probleme in Angriff nehmen. Nur so ist es möglich, gerade für die Werbeplanung geeignete Grundlagen zu schaffen. Jeder Betrieb muß seine Abnehmer genau kennen und über die Absatzmöglichkeiten, die für

---

1) Sandig, a.a.O., S.165.

ihn im Markt gegeben sind, nach jeder Richtung hin orientiert sein. Darauf aufbauend, ist dann erst die Werbung zu planen und zu gestalten.

In Amerika, dem Lande mit der größten Reklameerfahrung, verwendet man 10-20 % des Etats (1) lediglich zu solcher Vorbereitung der Reklame. In Deutschland aber wird oft der größte Teil der Etatsumme schlecht ausgenutzt und unwirtschaftlich verwertet, weil man die Kosten dieser Vorbereitung scheut bzw. sie nicht für notwendig erachtet. Infolgedessen ist es kein Wunder, daß viele Unternehmer der Reklame mißtrauisch gegenüberstehen und sie lediglich als „notwendiges Übel" betrachten, und daß andererseits vom gemeinwirtschaftlichen Standpunkte aus der geschäftlichen Reklame oft die Daseinsberechtigung abgesprochen wird. Es ist jedoch nicht die Wirtschaftswerbung als solche zu verurteilen, sondern nur das sinn- und planlose Manövrieren mit Reklamemitteln. Der Erfolg der Werbung darf niemals darin gesucht werden, den Konkurrenten zu überschreien oder den Verbraucher mittels ausgeklügelter Methoden zu überlisten; sondern ausgehend von einem genauen Einfühlen in die gegebenen Marktverhältnisse, sind die Verkaufsmöglichkeiten abzuschätzen und darauf eine in allen ihren Teilen klare, ehrbare und wahre Werbung aufzubauen.

Es genügt nicht, daß durch den Werberat die äußere Form der Reklame kontrolliert wird und Auswüchse auf den verschiedensten Gebieten beseitigt werden, sondern für die Unternehmer besteht, sowohl im eigenen als auch im gemeinwirtschaftlichen Interesse die Pflicht, dafür Sorge zu tragen, daß die aufgewendeten Beträge, die in ihrer Gesamtheit 2 % des Volkseinkommens betragen (2), wirtschaftlich angelegt

---

1) Werbekosten und Erfolg, (o.Verf.) in: Die Reklame, 1932, S.686.

2) Nach den Berechnungen d.J.f.K.-Zit.nach Reindl,J. Vertriebsgemeinschaften in der Werkzeugmaschinenindustrie, Schriftenreihe Wirtschaftlicher Vertrieb, Heft 6, Berlin (o.J.), S.3.

und nicht nutzlos vergeudet werden. Die Reklame muß nicht nur bezüglich ihrer Mittelanwendung korrekt und einwandfrei sein, sondern auch der innere Aufbau, die betriebliche Organisation der Werbetätigkeit ist plan- und zielbewußt zu gestalten.

## Lebenslauf.

Am 5. August 1909 wurde ich zu Saarbrücken geboren. Ostern 1924 verließ ich das dortige Real-Gymnasium mit dem Zeugnis der Obersekunda-Reife um die „Höhere Handelsschule" zu besuchen. Nach Absolvierung des zweijährigen Lehrgangs dieser Anstalt und einjähriger Ausbildungszeit in einer Saarbrücker Textilgroßhandlung bezog ich im Jahre 1927 als Student der Wirtschaftswissenschaften die Universität Frankfurt am Main. Der im Jahre 1929 abgelegten Sonderreife-Prüfung folgte im Mai 1932 die kaufmännische Diplomprüfung. Vom Mai 1933 ab war ich in einem Büro für Wirtschafts- und Steuerberatung bis zur Auflösung des Betriebes im September 1934 tätig.

Erich Gogarten.